

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА**

**О.В. Соловйов,
О.Є.Соловйова**

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

З ДИСЦИПЛІНИ

«УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

*(для студентів 5 курсу заочної форми навчання освітньо-кваліфікаційного
рівня «спеціаліст», напряму підготовки 0501 «Економіка і підприємництво»,
спеціальності 7.050107 «Економіка підприємства»)*

**Харків
ХНАМГ
2010**

Соловйов О.В. Конспект лекцій з дисципліни «Управління персоналом» (для студентів 5 курсу заочної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст», напряму підготовки 0501 «Економіка і підприємництво», спеціальності 7.050107 «Економіка підприємства») / О.В. Соловйов., О.Є. Соловйова; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. — Х: ХНАМГ, 2010. — 99 с.

Автори: О.В. Соловйов,
О.Є. Соловйова

Рецензент: зав. кафедри економіки підприємств міського господарства
ХНАМГ, професор, д. е. н. А.Є. Ачкасов

Рекомендовано кафедрою економіки підприємств міського господарства,
протокол № 1 від 02. 09. 2009 р.

ЗМІСТ

Вступ	4
Тема 1. Об'єкт, предмет і завдання дисципліни	5
Тема 2. Менеджмент персоналу як соціальна система	9
Тема 3. Поведінка людини в організації	19
Тема 4. Соціальний розвиток колективу	38
Тема 5. Кадрова політика і планування персоналу	49
Тема 6. Відбір кадрів, наймання персоналу, трудова адаптація	58
Тема 7. Оцінювання та атестація персоналу	62
Тема 8. Управління мобільністю кадрів	70
Тема 9. Мотивація, стимулювання та управління системою винагород персоналу	76
Список літератури	98

ВСТУП

Менеджмент персоналу як сучасна наука і практика управління персоналу підприємства, що діє в умовах ринкової економіки, передбачає створення умов для його ефективного функціонування і розвитку господарської діяльності.

У науці сучасного менеджменту виділяються такі властивості: системний підхід до управління, ситуаційний принцип управління, визначальна роль організаційної культури, механізація й автоматизація управлінських процесів, демократизація управління, інтернаціоналізація менеджменту.

У діяльності будь-якого підприємства особлива роль надається робітникам, які реалізують виробничий процес, і персоналу. Складовою частиною управління підприємством є управління персоналом, яке повинно бути направлено як на задоволення потреб підприємства, так і на задоволення інтересів його співробітників та суспільства в цілому. Управління персоналом орієнтує на те, що кожна мета підприємства досягається людьми — найважливішою складовою менеджменту.

У сучасних умовах швидкого старіння професійних якостей, здатність підприємства постійно підвищувати кваліфікацію своїх робітників є одним з найважливіших факторів успіху.

Управління персоналом на новітній основі потребує нового підходу до таких проблем як: кадрове планування, формування резерву, професійний відбір і оцінка робітника, планування кар'єри, керівництво навчання кадрів в процесі трудової діяльності, нормативно-правова база керування персоналом, науково-методичне та інформаційне забезпечення, стиль керування персоналом, етика та етикет ділових відносин, формування сприятливого психологічного клімату в колективі та ін.

Тема 1. Об'єкт, предмет і завдання дисципліни

1. Предмет і завдання дисципліни.
2. Еволюція концепцій менеджменту персоналу.
3. Теорія людського капіталу.

Ключові слова: *об'єкт управління, людський капітал.*

Кожне підприємство може бути представлене як система управління.

Система — це визначена сукупність взаємозалежних елементів, що має нові якості, відсутніми в утворюючих її елементів. Система управління характеризується наявністю об'єкта і суб'єкта управління. Об'єкт управління — це керована підсистема, тобто галузь, підприємство, підрозділ та ін. Як об'єкт управління ми будемо розглядати персонал типових промислових підприємств, а також групи людей, які входять в підрозділи цих підприємств. Як об'єкт управління розглядається група людей, діяльність яких координується і спрямовується на досягнення визначених цілей. Суб'єкт управління — це керуюча підсистема, тобто апарат управління галуззю, підприємством, підрозділом. Стосовно до менеджменту, об'єкт управління являє собою сукупність визначених ланок апарата управління, що виконують конкретні функції на різних рівнях управління. Кожна ланка наступного вищого рівня виступає як суб'єкт управління стосовно ланки нижчого рівня. Між суб'єктом і об'єктом управління існує прямий і зворотний зв'язок. Прямий зв'язок — це команда, яка надходить від суб'єкта до об'єкта. Зворотний зв'язок — це інформація про виконання команд і стану об'єкта управління, яка надходить від об'єкта до суб'єкта управління.

Предметом вивчення курсу «Управління персоналом» є вивчення й організація цілеспрямованого впливу на персонал, спрямованого на успішне досягнення головної мети підприємства. При цьому повинно забезпечуватися спонукання працівників до розвитку їх здібностей для більш інтенсивної і продуктивної праці. Управління персоналом здійснюється шляхом послідовної реалізації основних функцій менеджменту: планування, організації, мотивації, контролю.

Вивчення цього курсу спрямовано на рішення наступних завдань: дослідження персоналу як об'єкта управління; з'ясування ролі і місця управління персоналом у системі управління підприємством; засвоєння принципів управління персоналом і формування уявлень про кадрову політику підприємства; вивчення професійної, організаційної і соціальної адаптації персоналу; дослідження функціонального поділу праці й організаційної структури сучасної служби управління персоналом, а також питань її кадрового, інформаційного, технічного і правового забезпечення; оволодіння методами аналізу кадрового потенціалу; оцінка персоналу, вивчення, відбору персоналу і профорієнтації, підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників; вивчення переміщень, роботи з кадровим резервом і планування ділової кар'єри; дослідження мотивації поведінки людини в процесі трудової діяльності; оволодіння основами конфліктології і розгляд конфліктів у колективі; визначення критеріїв і показників економічної ефективності управління персоналом.

У становленні кадрового менеджменту як професійної діяльності протягом ХХ століття виділялись періоди чітко виражених принципів, ідей, доктрин і підходів до управління персоналом. У період між першою та другою світовими війнами, опираючись на досвід країн Заходу, виділяли два основних підходи в роботі з персоналом: перший — доктрина наукової організації праці; другий — доктрина людських відносин.

Якщо перша доктрина акцентувала увагу на вдосконаленні технології, включаючи “Тейлорівський конвеєр” і зведення до мінімуму можливості втручатися людині в технології, зробити їх незалежними від кваліфікації й інших характеристик робочої сили, то друга — акцентувала увагу на значенні морально-психологічних факторів впливу на персонал.

Представником першого підходу був відомий американський інженер Ф. Тейлор. Представником другого — соціолог Е. Мейо, який у 30-ті роки провів наукові дослідження на підприємстві “Вестерн електрик компанії”, яке працювало неефективно, незважаючи на впровадження тейлорівських методів. Суть його досліджень у зміні та чергуванні умов праці – покращувалось чи погіршувалось освітлення, інтер'єр виробничих цехів, чи включалась музика під час роботи, і як наслідок — продуктивність праці не погіршувалась. Стимулом до праці було визнання цінності роботи працівників.

Впровадження цільового менеджменту персоналу, групового навчання, робочих нарад та інших форм залучення працівників до управління підприємством бере початок із моделі або «школи людських відносин», автором якої був американський соціолог і психолог Е. Мейо.

Науковий менеджмент людських ресурсів формувався і під впливом теорії Д. Мак-Грегора, яка була висвітлена в його книзі «Людська сторона підприємства», де акцентувалась увага на формування менеджерів, які б могли передбачати і формувати людську поведінку, ефективно використовувати талант, здібності людей і створювати організаційний клімат, який сприяв би професійному зростанню людини. Менеджмент людських ресурсів формувався на основі теоретичної й емпіричної перевірки гіпотез, теорій і концепцій. Роботи Д. Мак-Грегора та інших теоретиків управління розвивали концепції Е. Мейо і Розензбегера і тим самим сильно вплинули як на практику управління, так і на підготовку спеціалістів з питань людських ресурсів.

Базові теорії менеджменту рекомендують посилити роль людського фактору через систему масових форм залучення працівників до участі в управлінні та організації праці. Так, в основі теорії Ф. Герцберга є тезис про те, що праця приносить людям задоволення, сприяє зміцненню психологічного здоров'я. Відповідно до цієї теорії наявність таких факторів, як трудові подвиги, визнання заслуг, процес праці, міра відповідальності, кваліфікації і професії посилює позитивні мотиви поведінки людини в процесі роботи, оскільки підвищується задоволення роботою.

Автор теорії групового навчання К. Арджіріс стверджує: навчання в психологічних умовах, максимально наближених до реальних, є найбільш ефективним. Ця теорія широко застосовується в американських школах і університетах. А. Маслоу — творець теорії ієрархії потреб, класифікує за мірою важливості цілі індивідуума, якими можна пояснити характер впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на поведінку людини. Він виділяє п'ять видів потреб: фізіологічні, потреби в безпеці, в належності до соціальної групи, в повазі до себе, в самоствердженні. Всі ці потреби можуть проявитися одночасно, але домінуючими є

фізіологічні. Автори теорії стресового балансу Р. Блейк і Дж. Моутон особливу увагу приділяють балансу між виробничими і соціальними потребами.

Теорія людського капіталу. За останні десятиріччя створюється новий погляд на робочу силу, як на один із ключових ресурсів економіки, що визначає реальне підвищення ролі людського фактора у виробництві, посилення залежності виробництва від якості, мотивації і характеру використання робочої сили.

Людський капітал — це економічна категорія, яка характеризує сукупність сформованих і розвинутих в результаті інвестицій продуктивних здібностей, особистих рис і мотивацій індивідів, які перебувають у їхній власності та використовуються в економічній діяльності, сприяють зростанню продуктивності праці і завдяки цьому впливають на зростання доходів (заробітків) свого власника та національного доходу.

Отже, людський капітал — це не просто сукупність зазначених характеристик, а саме сформований або розвинутий в результаті інвестицій, а також нагромаджений певний запас продуктивних здібностей (здоров'я, знань, навичок, мотивів), які належать людині і невід'ємні від неї, і вона доцільно їх використовує. На рівні підприємства людський капітал являє собою сукупну кваліфікацію, фізичні та професійні здібності всіх працівників.

Теорія людського капіталу зводиться до того, що в центрі концепції інвестиційної політики є людина, яка розглядається як найбільша цінність для підприємства. Теорія людського капіталу ґрунтується на визнанні економічної доцільності капіталовкладень, зв'язаних з набором персоналу, підтримкою його в працездатному стані, безперервним навчанням, виявленням здібностей, потенційних можливостей, що закладені в особистості працівника, з наступним розвитком тих здібностей, які є важливими в професійній діяльності.

Контрольні питання

1. Назвіть предмет, задачі і мету дисципліни «Управління персоналом».
2. Охарактеризуйте еволюцію концептуальних підходів в управлінні персоналом.
3. Розкрийте сутність економічної категорії «людський капітал».
4. Охарактеризуйте теорію людського капіталу.

Тема 2. Менеджмент персоналу як соціальна система

1. Особливості соціальної системи управління персоналом.
2. Склад і структура персоналом.
3. Принципи та методи управління персоналом.
4. Структура та типи особистості.
5. Чисельність та професійно-кваліфікаційний рівень персоналу.

Ключові поняття: *персонал, принципи управління, методи управління, особистість, темперамент, характер, здібності, чисельність, професія, спеціальність, кваліфікація.*

Менеджмент прийнято розглядати як професійне управління різними системами. Основним компонентом будь-якої соціальної системи є люди.

На кожному підприємстві людські ресурси представлені персоналом. Персонал — це сукупність працівників, об'єднаних цілями господарської діяльності, технологією, засобами виробництва.

Характерною рисою підприємства є те, що як об'єкт і суб'єкт управління виступають люди. Підприємство можна розглядати як соціальну систему управління, а відношення управління, що складаються в цій системі, - як частину виробничих відносин.

Соціальну систему управління характеризує ряд загальних умов. Керована система має здатність змінювати свої параметри (властивості) під впливом керуючої системи. Для ефективного управління необхідні критерії і показники, що найбільше повно відбивають найважливіші параметри діяльності об'єкта управління (виробнича потужність, чисельність персоналу, обсяг реалізованої продукції, прибуток, рентабельність).

Специфіка соціальної системи управління обумовлює особливості управління процесом праці в кожному підприємстві, що знаходить своє вираження в раціоналізації з'єднання «живої» праці з предметами і знаряддями праці, в удосконалюванні форм і прийомів трудової діяльності, в т.ч. і управління.

Для всіх підприємств все більшого значення набуває соціальна сторона управління, що охоплює різні аспекти управлінського спілкування, дотримання

етичних норм і правил спілкування менеджера з персоналом. Кожна соціальна система управління зв'язана з середовищем, в якому вона існує. Навколишнє середовище — це все те, що оточує дане підприємство: постачальники і покупці, конкуруючі підприємства, культура, політична ситуація, релігійні ідеї. Навколишнє середовище активно впливає на будь-яке підприємство, поставляючи йому кадри, знаряддя праці, сировину чи матеріали, товари, енергоносії. У свою чергу підприємство впливає на навколишнє середовище, виробляючи і реалізуючи товари і послуги.

Персонал (трудові ресурси) підприємства — це сукупність постійних працівників, які мають необхідну професійну підготовку і досвід практичної роботи (діяльності).

Персонал підприємства класифікується за наступними ознаками: за участю у виробничій діяльності — персонал, зайнятий в основній діяльності (виробничий персонал) і персонал, зайнятий в неосновній діяльності (невиробничий персонал); за характером виконуваних функцій — керівники, спеціалісти, службовці, робітники.

Персонал, зайнятий основною діяльністю (виробничий персонал) — сукупність працівників основних, допоміжних та обслуговуючих виробництв, науково-дослідних підрозділів і заводоуправлінь, тобто всі працівники, які зайняті у сфері виробництва чи його обслуговуванні.

Персонал неосновної діяльності (невиробничий персонал) — працівники організаційних закладів, безпосередньо не пов'язаних з виробництвом — працівники житлово-комунального господарства, дитячих дошкільних і медичних закладів, палаців і будинків культури, навчальних центрів та інших закладів соціального спрямування.

Керівники — це працівники, які обіймають посади керівників підприємств та їхніх структурних підрозділів, із заступниками керівників і головними спеціалістами включно.

Спеціалісти — це працівники, які виконують інженерно-технічні, економічні та інші роботи, зокрема інженери, економісти, нормувальники,

юрисконсультанти, соціологи, менеджери з різних видів діяльності.

Службовці — це працівники, які здійснюють підготовку та оформлення управлінської документації, облік і контроль, господарське обслуговування, тобто виконують по суті технічну роботу (діловоди, обліковці, архіваріуси, креслярі тощо).

Робітники — це працівники, які безпосередньо створюють матеріальні цінності чи надають різноманітні послуги. Робітники за ступенем участі у виробництві підрозділяються на робітників, зайнятих виробництвом продукції і обслуговуючих робітників; за рівнем кваліфікації — на робітників високої кваліфікації, кваліфікованих робітників, робітників низької кваліфікації і некваліфікованих робітників.

Структура персоналу підприємства — це відносне співвідношення окремих категорій персоналу в межах його загальної чисельності.

Загальні тенденції щодо зміни структури персоналу виробничої сфери полягають у: інтенсивному перерозподілі працівників із промислового та аграрного секторів економіки в інформаційну сферу і сферу обслуговування населення; підвищенні питомої ваги розумової праці; збільшенні попиту на кваліфіковану робочу силу і зменшенні частки мало- та некваліфікованої праці у зв'язку з об'єктивним зростанням інтелектуалізації процесів виробництва і управління; розширенні масштабів відтворення кваліфікованих працівників відповідно до сучасних вимог соціально-орієнтованої економіки.

Принципи управління — це управлінські правила, що визначають основні вимоги до системи, структури й організації управління.

Найважливішими принципами управління персоналом є: цілеспрямованість, плановірність, відповідальність, дисципліна, ієрархічність, компетентність, стимулювання.

Принцип цілеспрямованості визначений сутністю програмно-цільового управління і припускає чітку постановку цілей кожному підприємству і кожному підрозділу. При цьому мета повинна бути реальною, досяжною і вона

повинна бути визначена гранично конкретно. Цей принцип припускає не тільки постанову цілей, але і співвіднесення цих цілей з необхідними ресурсами.

Принцип планованості теж зв'язаний із програмно-цільовим управлінням і передбачає складання програми дій, її реалізацію. Планованість виявляється в нормалізації умов роботи і її розподілі між виконавцями, у координації дій виконавців і їхньому інструктуванні, а також в організації обліку і контролю за виконанням кожної роботи і програми в цілому.

Принцип відповідальності відбиває характер взаємин між особистістю і суспільством з погляду свідомого здійснення пропонованих до них взаємних вимог. Юридична відповідальність припускає безумовне виконання законодавчих актів, порушення яких карається в судовому порядку. Моральна відповідальність передбачає добровільне дотримання загальноприйнятих моральних норм.

Принцип ієрархічності припускає виділення рівнів управління і послідовне підпорядкування нижчестоящих рівнів управління вищестоящим.

Принцип дисципліни припускає безумовне виконання отриманих завдань і розпоряджень.

Принцип компетентності означає знання менеджером об'єкта управління або принаймні його здатність сприймати компетентну інформацію фахівців при прийнятті рішень. Принцип компетентності зв'язаний з горизонтальним поділом праці за функціями.

Принцип стимулювання припускає, перш за все, мотивацію трудової діяльності на основі використання матеріальних і моральних стимулів. Матеріальне стимулювання базується на особистій економічній зацікавленості працівників у результатах праці, моральне, в основному, — на психологічному впливі на працівників. Як спонукальні мотиви можуть виступати різні духовні потреби працівників: в приналежності, причетності до успіху і т.д.

Методи управління персоналом. Управління персоналом здійснюється при допомозі науково розроблених методів. Методи — це спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі координації

його діяльності в процесі виробництва. В теорії і практиці управління застосовують три групи методів: адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні. Вони спираються на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту на основі існуючої ієрархії управління. Ці методи орієнтуються на такі моделі поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання людини працювати в певному підприємстві, культура трудової діяльності. Вони досить різноманітні і діють через такі механізми: правові норми і акти, державні закони, укази, положення, стандарти, інструкції, затверджені державними органами і є обов'язковими для виконання; інструкції, організаційні схеми, нормування; накази, розпорядження, які використовуються в процесі оперативного управління.

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів. За їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу, окремих працівників. Механізмами економічного методу на рівні держави є: податкова, кредитно-фінансова система, система цін, розмір мінімальної заробітної плати, плани економічного розвитку.

В умовах підприємств це: економічні нормативи діяльності, система матеріального заохочення, участь у прибутках і капіталі, премії.

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал за допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини. Цього можна досягти через: формування колективу, створення нормального психологічного клімату і творчої атмосфери; особистий приклад; задоволення культурних і духовних потреб працівників; встановлення соціальних норм поведінки і соціального стимулювання розвитку колективу; встановлення моральних санкцій і заохочення; соціальний захист.

Щоб досліджувати проблему індивідуального і типового в людині, необхідно мати чітке представлення про структуру особистості.

Структура (від лат. *structura* — будівля, розташування, порядок) — це

сукупність стійких зв'язків об'єкта, що забезпечують його цілісність і тотожність самому собі. Структура особистості може бути представлена як сукупність основних якостей людини, що залишаються відносно стабільними при різних змінах протягом усього його життя.

У структурі особистості можна виділити декілька складових: спрямованість, досвід (найбільш динамічна частина структури), стійкі особливості окремих психічних процесів, біологічно обумовлені особливості. Розглянемо структуру особистості.

Спрямованість — характеризують як сукупність стійких мотивів, що орієнтують діяльність людини. Серед цих мотивів звичайно виділяються інтереси, переконання, психологічні установки. Досвід — це засноване на практиці чуттєво-емпіричне пізнання навколишнього світу. Досвід звичайно розглядається як сукупність знань, умінь, навичок. Стійкі особливості окремих психічних процесів — охоплює пам'ять, волю і емоції людини. Біологічно обумовлені особливості — стать, вік, зовнішність і т.п.

Усі ці складові сприймаються в єдності при спілкуванні людини з іншими людьми. При професійній орієнтації необхідно враховувати також темперамент і характер особистості.

Темперамент — це сполучення стійких природжених психічних властивостей, що визначають динаміку діяльності людини. Визначають чотири основні види темпераменту: холерики, сангвініки, флегматики і меланхоліки.

Сангвінічний темперамент характеризується врівноваженістю, швидким протіканням психічних процесів, життєрадісним настроєм. Для сангвініків характерні жива активна діяльність, швидка пристосовність до змін зовнішнього середовища. Люди, що володіють холеричним темпераментом, мають підвищену емоційну збудливість, рухи і жести швидкі, настрій, як правило, бадьорий, з різкими перепадами. Холерики характеризуються здатністю включатися в роботу з усією пристрастю, але вони часто захоплюються, марнотратно витрачають свої сили, швидко утомлюються психічно і фізично, зайво квалітивні у вчинках, у прийнятті рішень.

Люди, що володіють флегматичним темпераментом мають знижену емоційну збудливість. Флегматики характеризуються серйозним відношенням до будь-якої роботи, докладно обмірковують програму дій. Почату справу завжди доводять до кінця.

Люди, що володіють меланхолійним темпераментом мають слабку емоційну збудливість, замкнутість. Вони важко вступають у контакт з людьми, не вірять у свої сили, вразливі і плаксиві. У складних ситуаціях меланхоліки часто розгублюються, виявляють недостатнє самовладання, метушливі. У спокійній обстановці вони звичайно добре справляються зі своїми обов'язками.

Темперамент, як правило, пронизує всі сторони особистості і виявляється в пізнавальній діяльності, сфері почуттів, спонуканнях і діях. Однак варто пам'ятати, що часто зустрічаються люди, в яких змішаний тип темпераменту.

Існують і інші класифікації психічного складу людей. Зокрема, один із сучасних напрямків — вивчення екстраверсії і інтроверсії, тобто вивчення розходжень між людьми залежно від їхнього методу мислення, відношення до інформації і контактів із зовнішнім середовищем.

Екстраверт («звернений назовні») відкритий світу, товариський, легко орієнтується у новому оточенні. Він має гостру потребу в постійному надходженні зовнішньої інформації. Відрізняється легкою пристосовністю до навколишнього середовища, постійно множить контакти з навколишнім світом, активно включається в роботу, легко запам'ятовує обличчя, числа, легкий на підйом і т.п. Такій людині до душі робота менеджера, тому що він любить постійно знаходитися в оточенні людей, вирі справ і подій.

Інтроверт («звернений усередину») обмежує контакти з навколишнім світом, уникає новин і подій. Така людина важко пристосовується до нових обставин.

Між цими двома психологічними типами людей можуть бути і перехідні, в яких ознак екстраверта й інтроверта приблизно нарівно. Таких людей відносять до амбавертів.

Тот чи інший темперамент сам по собі не є ні поганим, ні гарним.

Кожний з них має свої позитивні чи негативні сторони. Жвавість і чуйність сангвініка, спокій і розважливність флегматика, енергія холерика, глибина і стійкість почуттів меланхоліка — усе це кошовні якості різних темпераментів.

Властивості темпераменту варто розглядати в зв'язку з іншими властивостями особистості і, у першу чергу, з особливостями характеру і здібностей.

Характер — це сукупність основних психічних властивостей людини, що виявляються в його поведінці. Характер людини виявляється в його відношенні до праці, своїх обов'язків, людям навколо, до себе самого.

Змістовну сторону характеру складає його спрямованість, тобто потреби, інтереси, ідеали і переконання особистості, що визначають її життєві цілі.

Менеджеру необхідно не тільки знати темперамент своїх підлеглих, але й уявляти собі специфіку характеру кожного працівника. Психологи виділяють дев'ять найбільш яскравих видів характерів, до яких може бути віднесене приблизно 60% людей.

1. Гіперактивний чи гіпертимний тип. Цим людям притаманні захопленість, підвищена доброзичливість. Вони безболісно реагують на зауваження, легко переживають неприємності і труднощі. Цьому типу людей властива поверховість суджень і нездатність довести почату справу до кінця.

2. Аутистичний тип характеризується малою товариськістю, холодною офіційністю у відношеннях з товаришами по роботі.

3. Лабільному типу властива швидка зміна настрою, брутальність тягне їх у зневіру, подяка окриляє.

4. Демонстративний тип. Власники такого характеру прагнуть до успіху, завжди хочуть добре виглядати, не можуть критично відноситися до себе і своїх дій.

5. Психостеничний тип відрізняє сумлінність, пунктуальність, схильність до глибокого аналізу. Однак, таким людям притаманні вічні сумніви, інтуїція, емоції в них розвитку слабо.

6. Застрагнутий тип. Йому властиві властолюбство з елементами деспотизму, егоїзм, прагнення показати себе, черствість, злопам'ятність.

7. Конформний тип характеризується несаможиттєвістю, незібраністю. Люди цього типу швидко губляться, опускають руки, тому можуть ефективно діяти тільки за підтримкою колег, навіть якщо самі мають високу кваліфікацію. Але вони дисципліновані виконавці.

8. Нестійкий тип виявляється у відсутності твердих внутрішніх принципів, переконань, почуття боргу, у прагненні до задоволень. Такі люди мають потребу в постійному контролі. Але вони мобільні і контактні.

9. Циклоїдний тип характеризується перепадами настроїв і ділової активності. Людей такого типу краще не навантажувати роботою, що вимагає високого темпу і злагодженого ритму.

Професія — це комплекс спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, набутих людиною в результаті підготовки і досвіду роботи в даній області, що дозволяють здійснювати відповідний вид діяльності.

Спеціальність або спеціалізація — це більш вузький різновид трудової діяльності у межах певної професії.

Професійна придатність — це сукупність знань, умінь, навичок, особистих властивостей, необхідних людині для успішного виконання професійних обов'язків. Професійна придатність може бути: потенційною (ґрунтується на задатках, здібностях, фізичних і психологічних властивостях людини); реальною (складається поступово в результаті освоєння людиною нових знань і навичок).

Кваліфікація — це ступінь професійної підготовки, яка необхідна для виконання даних трудових функцій. Розрізняють: кваліфікацію роботи (представлена сукупністю вимог до того, хто повинен виконувати роботу); кваліфікацію працівника (представлена сукупністю набутих людиною професійних якостей). Кваліфікація працівника визначається такими факторами як: рівень загальних і спеціальних знань; стаж роботи на даній або аналогічній посаді, необхідний для оволодіння професією. Мова йде також про рівень організаційних якостей для керівників. Конкретний рівень кваліфікації працівників підприємства визначають згідно з тарифно-кваліфікаційними довідниками.

Виділяють наступні показники, що характеризують кваліфікацію персоналу:

1) коефіцієнт кваліфікації працівників ($K_{\text{кв}}$):

$$K_{\text{кв}} = \frac{n_{\text{ос}} \times n_{\text{д}}}{N^2}, \quad (2.1)$$

де $n_{\text{ос}}$ — кількість працівників, що мають необхідну освіту;

$n_{\text{д}}$ — кількість працівників, що мають необхідний досвід;

N — загальна кількість працівників;

2) коефіцієнт використання кваліфікації працівників ($K_{\text{вик.кв.}}$):

$$K_{\text{вик.кв.}} = \frac{\text{Витрати праці на виконання роботи відповідно до кваліфікації}}{\text{Загальні витрати праці за період}} \quad (2.2)$$

3) коефіцієнт спеціалізації працівників ($K_{\text{спец.}}$):

$$K_{\text{спец.}} = \frac{\text{Фактична тривалість роботи на даній посаді}}{60 \text{ місяців}}; \quad (2.3)$$

4) коефіцієнт стажу роботи у підприємстві ($K_{\text{ст.}}$):

$$K_{\text{ст.}} = \frac{\text{Тривалість роботи у підприємстві}}{60 \text{ місяців}}. \quad (2.4)$$

Контрольні питання

1. Дайте визначення поняттю «персонал».
2. За якими ознаками класифікують персонал підприємства?
3. Назвіть та охарактеризуйте принципи управління персоналом.
4. Назвіть та охарактеризуйте методи управління персоналом.
5. Розкрийте сутність, структуру та особливості поведінки особистості.
6. Дайте визначення темпераменту та його види.
7. Розкрийте сутність понять: «екстраверт», «інтроверт», «амберверт».
8. Назвіть та охарактеризуйте характер і його види.
9. Охарактеризуйте чисельність персоналу підприємства.
10. Розкрийте сутність понять: «професія», «спеціальність», «професійна придатність», «кваліфікація». Якими факторами визначається кваліфікація працівника?

Тема 3. Поведінка людини в організації

1. Поведінка людини в організації.
2. Формальні та неформальні групи.
3. Лідерство.
4. Механізм та методи управління дисципліною.
5. Конфлікти.
6. Соціально-психологічний клімат.

Ключові слова: *група, роль, статус, формальна група, неформальна група, групова одностійкість, кружки якості, лідерство, трудова дисципліна, конфлікт, психологічна сумісність.*

Люди, які працюють у групі, постійно взаємодіють між собою. Для членів однієї групи прийняті загальні норми та цілі; групи виконують неоднакові функції. Існують постійні, тимчасові і випадкові групи. Всі групи впливають на своїх членів, примушують їх відповідати встановленим нормам групи (норми поведінки, мова, ставлення до роботи і керівництва).

Поведінка — це реакція на зміну ситуації з метою задоволення своїх потреб. Ціль поведінки — зміна ситуації. Коли ціль не досягнута і змінити ситуацію не вдалося, то це призводить до нових дій, до об'єднання в групи.

Група — це сукупність людей, що виникає в результаті їх взаємодії. Вони взаємно зменшують напруження кожного та дозволяють кожному досягнути його власних цілей. Роль — сукупність дій, яких очікують від людини, відповідно до її індивідуальних особливостей та місця в управлінській ієрархії. Роль диктує правила поведінки та передбачає дії інших. На рольову поведінку впливають: характер особистості, відповідність можливості та бажань.

Статус — це оцінка особистості групою, яка визначає її реальне або очікуване місце в системі соціальних зв'язків, її ранг, статус, який може бути формальним та неформальним. Неформальний статус отримав назву «авторитет», який формується та підтримується як стихійно, так і цілеспрямовано за допомогою різних заходів, ритуалів.

Характеристики особистості формують три типи поведінки людей на підприємстві: незалежний, який орієнтується на керівництво, нейтральний та

залежний, орієнтований на підпорядкованість. Кожен тип поведінки характеризується об'єктивними мотивами, розумінням його потреби. Різні співвідношення цих моментів визначає, що для одних людей необхідність певного типу поведінки є вимушеною, зовнішньо нав'язаною та обумовленою як нерозумінням важливості і потреби, так і відсутністю певних навиків і звичок. У таких умовах виконання функції управління або підпорядкування сприймаються як пригнічення особистості, обмеження свободи, викликає внутрішній протест, а інколи навіть озлобленість. Для інших людей керівництво або підпорядкованість є бажаними, бо приносять певне задоволення. У керівників з'являється можливість проявити себе, продемонструвати власну владу. Підлеглі звільняються від потреби думати, приймати самостійне рішення, що забезпечую їм свободу. Для третіх є усвідомлення необхідності і почуття обов'язку.

Трудовий колектив можна представити як сукупність формальних і неформальних груп.

Група — це дві особи і більше, що здійснюють спільну діяльність і взаємовпливають друг на друга. Групи, створені з волі адміністрації, називаються формальними, вони належать в основному підрозділам підприємства. Лідери цих груп (керівники підрозділів) звичайно призначаються адміністрацією, і члени групи (працівники підрозділів) теж приймаються на роботу нею. Неформальна група — це група людей, не зв'язаних посадовою ієрархією і об'єднаних на основі дружніх стосунків, спільності інтересів і т.п. У неформальні групи поєднуються люди, які мають потребу у взаємодопомозі, захищеності і спілкуванні. Кожна група має свою мету. Мета групи, тип і мета особистості не завжди ясні й усвідомлені, крім того, подібність особистих цілей — ще недостатня умова для того, щоб поставити перед групою загальну мету. Мети формальних груп визначаються адміністрацією, а мети неформальних груп формуються на основі конвергенції особистих цілей. У групі кожна особистість грає свою роль. В табл. 3.1 представлені типи і типові риси людей, яких вигідно мати в групі. Формальні і неформальні групи у своєму розвитку проходять ряд етапів. На першому етапі група тільки складається; усі придивляються друг до друга і кожний прагне виявити себе з кращої сторони.

Колективних дій практично немає. Переважає індивідуальна робота. Вже на цій стадії з'являється неформальний лідер. На другому етапі група згуртовується. Виявляються сильні і слабкі сторони кожного члена групи. Здійснюються колективні дії. Виникають угруповання і починається боротьба за лідерство. На третьому етапі група переживає підйом. Кожний знає своє місце і гарно взаємодіє з іншими. Приймаються чіткі рішення, вони швидко виконуються, переважають колективні дії, всі прагнуть працювати краще. Четвертий етап є звичайно переломним; на цьому етапі можливий розвиток групи в одному з альтернативних напрямків: або убік бюрократизації і стагнації, коли формальні вимоги стають важливіше реальних справ, або до подальшої інтеграції зусиль, коли виникаючі розбіжності швидко усуваються, поступаючись місцем співробітництву.

Таблиця 3.1 - Розподіл ролей у групі

Тип	Типові риси	Позитивні якості	Припустимі недоліки
«Адміністратор»	Консервативний, обов'язковий, передбачуваний	Організаторські здібності, практичний здоровий розум, висока працездатність, самодисципліна	Недостатня гнучкість, відсутність реакції на запропоновані ідеї
«Мислитель»	Індивідуальний, серйозний, не ортодоксальний	Обдарованість, уява, інтелект	Неуважність, «витання в хмарах», схильність не зауважувати практичні деталі
«Дослідник ресурсів»	Екстраверт, захоплений, допитливий, товариський	Уміння сходитися з людьми і досліджувати все нове	Схильність втрачати інтерес до роботи, коли проходить захоплення
«Оцінюючий»	Розважливий, холоднокровний, обережний	Розсудливість, практичність	Недолік чи натхнення здатності стимулювати інших
«Душа команди»	Соціально орієнтований, чуттєвий, м'який	Уміння адекватно реагувати на людей і ситуації, здатність підтримувати дух колективізму	Нерішучість у критичні моменти
«Який досягнув мети»	Старанний, організований, сумлінний	Уміння доводити справу до кінця, прагнення до якісного виконання роботи	Властивість хвилюватися через дрібниці, невміння «не втручатися» в чужі справи

На ефективність діяльності людей у формальних групах впливають різноманітні фактори: природно-біологічні (вік, стан здоров'я, фізичні здібності працівників, географічне середовище, сезонність і т.п.), соціально-економічні (стан економіки, закони в області праці і заробітної плати, кваліфікація і мотивація праці, рівень життя, рівень соціальної захищеності), техніко - організаційні (технічна озброєність і механізація праці, умови і складність праці, обсяг і якість одержуваної інформації), соціально-психологічні (відношення до праці, психологічний клімат), ринкові (конкуренція, інфляція, можливість банкрутства, втрати роботи, можливість вибору сфери діяльності і додатки праці).

На ефективність групової діяльності істотний вплив роблять групові норми поведінки. Групові норми поведінки можуть заохочувати ретельність працівників у досягненні цілей підприємства. Це позитивні норми. Але можуть бути і норми негативного поведіння, що заохочують неконструктивну критику, порушення трудової дисципліни і т.п. Їх треба викорінювати.

Групова однодумність — це придушення окремою особистістю своїх дійсних поглядів заради того, щоб не порушувати однодумність, гармонію групи. Воно небезпечно, тому що знижує ефективність роботи і заважає висловлювати нові думки і приймати альтернативні рішення, а вони можуть бути дуже ефективними. Щоб перебороти однодумність, особливо під час обговорення якої-небудь проблеми, корисно: вселити членам групи, що вони можуть вільно повідомити будь-яку інформацію; призначити одного з членів групи на роль «адвоката диявола» — людини, що захищає свідомо неправу справу; вміти вислухати різні точки зору і критику настільки ж спокійно, як і конструктивні думки; відокремити зусилля по генеруванню ідей від їхньої оцінки; якщо в групі присутні підлеглі, вислухати спочатку їхні ідеї.

Японський менеджмент почав вдалу спробу сполучення формальних і неформальних груп і домогся значних успіхів. Культивує на підприємствах відносини взаємодопомоги, спільність інтересів, доброзичливість за принципом: «моє підприємство — моя громада — моя родина». У результаті

японець часто сприймає підприємство, в якому він працює, не тільки як формальну організацію, але і як неформальну групу, громаду, в яку входять його друзі. Така обстановка розташовує до творчого підходу до роботи, що знайшло своє вираження в створенні кружків якості на великих японських підприємствах. Початок створення таких кружків відносять до 1949 р., однак на постійну основу вони були переведені тільки в 1962 р. Союзом японських вчених і інженерів. Зараз у Японії зареєстровано більш ніж сто тисяч таких кружків.

Концепція контролю якості не нова, але японці висунули концепцію повного контролю якості, більш широку за масштабом і охоплюючи всіх працівників підприємства — від робітника до директора.

Членство в кружках якості добровільне, що дозволяє віднести їх до числа неформальних організацій. Вони розрізняються по освітньому і культурному рівні працівників: одні кружки якості поєднують робітників, інші — майстрів і техніків, треті — інженерів і менеджерів. У японських кружках якості за рік робиться більш мільйона пропозицій, з яких 80% впроваджується. У результаті японська продукція завоювала ринки багатьох країн світу, а підприємства США і Західної Європи далеко не завжди можуть витримати конкуренцію з японськими товарами.

Ефективність керування багато в чому залежить від керівника підприємства. Керівник підприємства в ідеальному варіанті — це людина, що одночасно є лідером і ефективно керує своїми підлеглими.

Лідерство — це спосіб впливати на окремі особистості і групи, направляючи їхні зусилля на досягнення цілей підприємства. Лідер формальної чи неформальної групи має владу, тобто можливість впливати на поведінку інших. Влада — необхідний елемент керування. Влада може приймати різні форми. Розрізняють п'ять форм влади.

1. Влада, яка заснована на змушуванні. Виконавець вірить, що начальник може перешкодити задоволенню його насущних потреб чи доставити інші неприємності.

2. Влада, яка заснована на винагороді. Підлеглий вважає, що керівник може задовольнити його потребу чи зробити приємність.

3. Експертна влада — працівник сподівається, що керівник має спеціальні знання, що дозволять задовольнити потребу.

4. Еталонна влада — це влада приклада, коли підлеглий хоче бути схожим на начальника.

5. Законна влада — виконавець вірить, що керівник має право віддавати накази, а його обов'язок виконувати їх. Виконувати накази вчить традиція. Тому законну владу часто називають традиційною.

Менеджер повинний бути лідером, тобто індивідуумом, до якого прислухаються інші люди. Це необхідно, по-перше, для того, щоб завоювати психологічний (неформальний) авторитет у колективі, по-друге, щоб виробити свій стиль керування, по-третє, щоб створити ефективну мотивацію працівників. Менеджер одержує повноваження керувати людьми від вищої інстанції, тобто стає «формальним лідером», який призначений адміністрацією. Але щоб стати справжнім лідером, здатним вести за собою людей, йому необхідно ще знайти визнання своїх підлеглих, тобто стати ще і «неформальним лідером».

У реальному житті все це виявляється у виді добровільного визнання винятковості лідера. Робітники звичайно сприймають такого лідера за чотирьома моделями:

«Один з нас» — передбачається, що спосіб життя лідера ідентичний способу життя будь-якого члена соціальної групи. Лідер, як і усі радується, переживає, страждає: життя приносить йому вдачу і неприємності.

«Кращий з нас» — мається на увазі, що лідер являє приклад для всієї групи і як людина, і як професіонал. Підлеглі прагнуть наслідувати такого лідера.

«Утілення чесності» — вважається, що лідер є носієм норм моралі. Він розділяє з групою її соціальні цінності і готов їх відстоювати.

«Виправдання чекань» — у цій моделі передбачається, що поведінка лідера не залежить від перемінної обстановки, тобто лідер завжди повинний

бути вірний своєму слову і не допускати відхилення від курсу поведження, схваленого групою.

Лідерство — це мистецтво впливати на людей, надихати їх на те, щоб вони по добрій волі прагнули до досягнення тих цілей, що не є їх особистими цілями, наприклад, цілей підрозділу, підприємства, держави.

Найбільш істотними рисами лідера Тид Ордуей вважав: фізичну і емоційну витривалість, розуміння призначення підприємства і цілей його діяльності, ентузіазм, що звичайно трансформується в панування і вплив, дружелюбність, чарівність і порядність.

Американський вчений Р. Лайкерт вважав, що найбільших результатів серед лідерів-менеджерів домагаються ті, хто виконує сполучну роль між вищим і нижчим рівнями керування на підприємстві, тобто інформує своїх співробітників про наміри вищих менеджерів, а вищу адміністрацію — про те, що відбувається серед працівників.

Р. Лайкерт запропонував свій знаменитий принцип підтримки відносин, що говорять: лідери повинні забезпечувати максимальну можливість того, щоб усі дії в рамках визначеної організаційної структури розглядалися, як взаємодоповнюючі і були спрямовані на формування і підтримку особистого достоїнства і значимості співробітників.

Дисципліна — це певний порядок поведінки людей відповідно до норм права і моралі, що склались у суспільстві чи підприємстві, а поведінка — це сукупність дій та вчинків особистості, спосіб її життя. У поведінці проявляються особливості характеру, темперамент, потреби і уподобання, що поєднує людей. Поняття «дисципліни» багатозначне. Найбільш точним може бути визначення вченого В.Г. Шкатули: «Дисципліна — це суспільні відносини, які складаються з приводу дотримання соціальних і технічних норм, правил поведінки в сім'ї, підприємстві, суспільстві, державі».

За способами підлеглості дисципліна класифікується на примусову і добровільну, за видами — економічну, політичну, фінансову, трудову і технологічну.

Трудова дисципліна — це форма суспільних зв'язків людини в процесі виконання трудових функцій, з обов'язковим підпорядкуванням учасників певному розпорядку. Дисципліна вводить особистість у певний стереотип поведінки, що прийнятий і підтримується даним колективом.

Дисципліна на підприємстві є показником рівня організації, управління і морального клімату. На підприємстві виділяють три види трудової дисципліни:

1. Виконавча — чітке виконання кожним працівником своїх обов'язків, без прояву ініціативи та активності;

2. Активна — дотримання прав при виконанні обов'язків за принципом: дозволене все, що не заборонено законом. Тут працівнику надається можливість активно користуватися своїм правами;

3. Самодисципліна — це виконання своїх обов'язків, можливість проявляти активність, реалізувати свої права на основі самоуправління.

Дисципліна — це виконання колективом, його членами прийнятих норм поведінки. Дисципліна праці містить технологічну, внутрішньозмінну трудову та виробничу дисципліну, а також дисципліну поведінки поза сферою застосування праці (робочого місця), які характеризують різноаспектні сторони стосунків людей у ході виробничого процесу, тобто поєднання матеріальних і особистих факторів виробництва.

В основу технологічної дисципліни покладений технологічний процес.

Виробнича дисципліна характеризує стосунки виконавців виробництва щодо дотримання правил техніки безпеки і охорони праці. Ця група суспільних відносин характеризується виконанням функцій бережливого ставлення до засобів і предметів праці, створення найсприятливіших умов праці на робочому місці, економією матеріальних, трудових та паливо-енергетичних ресурсів, дотримання техніки безпеки, виробничої санітарії, гігієни й охорони праці.

Оцінка стану трудової дисципліни на підприємстві і його структурних підрозділів оцінюється за формулою:

$$K_{\text{то}} = [P + V(O + ПУ)] \div Ч_c \quad (3.1)$$

де $K_{\text{то}}$ — коефіцієнт трудової дисципліни;

P — кількість прогулів;

V — обсяг робіт, продукції;

O — втрати від запізнення на роботу після обідньої перерви, людино/год.;

$ПУ$ — передчасне залишення місця роботи, або на обідню перерву, людино/год.;

$Ч_c$ — середньооблікова кількість робітників за період, який оцінюється.

До порушень такої дисципліни належать: порушення правил обслуговування машин і механізмів, що спричиняють аварії; перевитрати сировини і матеріалів, порушення правил техніки безпеки, невиконання розпоряджень керівників і т.д.

Управління дисципліною — це боротьба з неорганізованістю, пасивністю, нечесністю, безвідповідальністю та лінощами. Управління дисципліною здійснюється за допомогою організаційних, економічних, виховних та правових методів.

Економічні методи дозволяють створити ситуацію, що дає можливість працівникам задовольнити свої потреби, інтереси, забезпечити реалізацію у принципу соціальної справедливості. Ці методи ґрунтуються на використанні системи матеріального стимулювання через заохочення та винагороди.

Виховні методи — це переконання працівників у потребі творчого підходу до роботи, відповідальності за результати власної праці, точності, охайності при виконанні своїх обов’язків і розпоряджень керівників.

Організаційні методи — це створення нормальних умов праці, її організація.

Правові методи — це примус, переконання, заохочення.

Необхідність управління трудовою дисципліною викликана: завданням інтенсифікації діяльності підприємств, посиленням ролі людських ресурсів як фактора економічного зростання; підвищенням “ціни” втрат робочого часу. Запізнення на роботу, прогули — це невідпрацьовані людино-години, які

гальмують зростання продуктивності праці; ускладнення економічних зв'язків між підприємствами.

Конфлікти виникають у процесі взаємодії, спілкування людей, оскільки інтереси, погляди є різні, і тому конфлікти існують стільки, скільки існує людство. Г. Зіммель розглядає конфлікти як обов'язкове явище в суспільстві і, «конфлікти існували і будуть існувати, вони невід'ємна частина людських взаємовідносин, і не можна казати про те, що конфлікти не корисні».

Поняття конфлікту можна визначити як відсутність згоди між двома або більше сторонами, які можуть бути фізичними особами або групою працівників. Кожна сторона робить все можливе, щоб була прийнята її точка зору, і перешкоджає це зробити іншій стороні.

Так, американський соціолог Л. Козер визначає конфлікт як боротьбу за цінності і претензії на певний статус, владу, ресурси, метою якої є нейтралізація, знищення опонента або нанесення йому шкоди.

Основні ознаки конфлікту: наявність ситуації, що сприймається учасниками як конфліктна; предмет конфлікту, що не може бути поділений справедливо між учасниками конфліктної ситуації; бажання учасників продовжити конфлікт для досягнення своїх цілей.

Прихильники школи «людських відносин» вважали, що конфлікт — зло і його слід уникати. На їх думку, конфлікти не виникають, якщо на підприємстві добрі взаємовідносини між його членами. Проте, у багатьох випадках конфлікт допомагає виявити різноманітність поглядів, дає додаткову інформацію, допомагає виявити альтернативи вирішення проблем.

Основні функції конфліктів наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 — Основні функції конфліктів

Позитивні	Негативні
Розрядка напруження між конфліктуючими сторонами	Великі емоційні і матеріальні витрати на участь у конфлікті
Отримання нової інформації про опонента	Звільнення співробітників, зниження дисципліни, погіршення соціально-психологічного клімату в колективі
Згуртованість колективу підприємства для протидії зовнішнім ворогам	Відношення до переможних груп як до ворогів

Продовження табл. 3.2.

Стимулювання до змін і розвитку	Надмірне захоплення процесом конфліктної взаємодії, яке шкодить роботі
Зняття синдрому покори у підлеглих	Після завершення конфлікту - зменшення міри співробітництва між частиною працівників
Діагностика можливостей опонентів	Важке відновлення ділових відносин ("шлейф конфлікту")

Найчастіше керівники вважають, що основною причиною конфліктів є сутички особистостей. Однак аналіз показує, що часто вину потрібно перевести і на інші фактори, які пов'язані з процесом роботи, недосконалістю сучасного виробництва, розподілом створеного продукту, різних інтересів.

Управління конфліктною ситуацією потребує визначення основних типів конфліктів, причин їх виникнення та методів розв'язання.

Розрізняють чотири основних типи конфлікту: внутрішньоособові, міжособові, між особою та групою, міжгрупові.

Внутрішньоособовий конфлікт. Одна із форм — рольовий конфлікт, коли до однієї людини висуваються суперечливі вимоги з приводу того, яким повинен бути результат праці внаслідок неузгодження виробничих завдань і особистих потреб працівників. Цей вид конфлікту часто виникає, якщо не збалансовані обов'язки, права та повноваження працівника, коли на нього покладені обов'язки, для виконання яких він не має відповідних прав і повноважень, при перевантаженні і недовантаженні на роботі.

Міжособовий конфлікт. На підприємстві він виражається як боротьба керівників за обмежені ресурси, капітал чи робочу силу, за використання певного обладнання, за схвалення певних ідей. Міжособовий конфлікт виявляється також як зіткнення особистостей. Люди з різними рисами характеру, поглядами і цінностями інколи просто не в змозі співіснувати.

Конфлікт між особою і групою. Кожен в групі повинен дотримуватись певних типів поведінки, щоб визнаватися групою і тим самим задовольнити свої соціальні потреби. Однак, якщо очікування групи знаходиться у суперечності з очікуваннями особистості, може виникнути конфлікт. Між

особою і групою може виникнути конфлікт, якщо особа займає позицію, що відрізняється від позиції групи. Керівник може бути змушений застосувати дисциплінарні заходи, які можливо не популярні серед підлеглих.

Міжгруповий конфлікт. Найчастіше конфлікт виникає через розбіжності в цілях чи інтересах функціональних структурних груп. Конфліктна ситуація може виникати і у ході боротьби між структурними підрозділами за матеріальні, фінансові чи трудові ресурси.

Трудовий конфлікт — це розбіжності, що виникли між сторонами соціально-трудових відносин щодо: встановлення нових або зміни існуючих соціально-економічних умов праці та виробничого побуту; укладання чи зміни колективного договору, угоди; виконання колективного договору, угоди чи окремих їх положень; невиконання вимог законодавства про працю.

Конфліктна ситуація — це різні позиції сторін з певного приводу, прагнення до протилежних цілей, використання різних засобів їх досягнення, незбіг інтересів, мотивів тощо.

Причини виникнення конфліктів також є різноманітними, як і самі конфлікти. Слід відрізняти об'єктивні причини та їх сприйняття людьми.

Об'єктивні причини можна умовно об'єднати в декілька груп:

- Обмеженість ресурсів, які потрібно розподілити. Керівництву досить складно вирішити, як поділити матеріальні, людські та фінансові ресурси, щоб досягти загальних цілей підприємства.

- Взаємозалежність завдань. Можливість конфлікту існує завжди, коли одна людина або група залежить від іншої людини або групи у виконанні виробничих завдань.

- Розбіжність у цілях. Можливість виникнення конфлікту збільшується залежно від глибини спеціалізації на підприємстві, поділу на підрозділи. Спеціалізовані підрозділи приділяють більш уваги своїм проблемам, ніж всього підприємства.

- Відмінність у цінностях, манерах поведінки. Це досить поширена причина конфліктів. Працівники вважають, що завжди мають право вимагати

щось від керівників, а керівники повинні виконувати те, що від них вимагають підлегли.

- Незадовільні комунікації. Погана передача інформації є як причиною, так і наслідком конфлікту. Вона може діяти як каталізатор, заважаючи окремим працівникам чи групі розуміти ситуацію, або ігноруючи погляди інших.

- Різка зміна подій. Реакція індивіду в багатьох випадках визначається соціальною зрілістю людини, дозволеними для неї формами поведінки, що прийняті в колективі, соціальними нормами та правилами. Крім цього, участь індивіду в конфлікті визначається значимістю для нього поставлених цілей і тим, наскільки перешкоди, що виникли, заважають їх реалізації.

На підприємствах конфлікт завжди виливається в певну поведінку людей, їх дій. Конфлікт може проходити у формі кооперації, змагання, відкритої боротьби, а цивілізованому конфлікту властиві перша і друга форми.

Виробничий конфлікт у межах підприємства, проходить декілька стадій: зародження конфлікту, його розгортання, розквіту та затухання.

На стадії зародження, конфлікт є прихованим і розвивається на психологічному рівні, тому його часто намагаються уникнути або приховати. Ознаками такого стану є збільшення невиходів на роботу, байдужість до виконання своїх обов'язків, використання будь-якого офіційного способу ухилитись від роботи тощо.

На стадії розгортання конфлікту порушень виробничого процесу ще немає, але зростає соціальна напруга, поширюються нездорові чутки, відчувається безгосподарність, активізують свої дії профспілки, які формують вимоги до адміністрації і підготовлюють людей до страйку.

На стадії розквіту конфлікту активні дії досягають апогею. Зростають емоційні пристрасті, висуваються емоційні лідери і більшість працівників повністю або частково зупиняють роботу, у відповідь на це адміністрація звертається за допомогою до влади або суду.

На стадії затухання конфлікту ресурси обох сторін вичерпуються і вони поступово приходять до згоди. Активні дії припиняються і поновлюється нормальна робота.

Виробничі конфлікти можуть бути прихованими або відкритими та можуть проходити в таких формах: страйки, саботаж та інтриги. Страйк — це тимчасово організоване призупинення роботи, відкрита колективна відмова від роботи і висування спільних вимог з метою вираження незадоволення працівників, як правило, це наперед спланована дія, але при загостренні відносин страйк може виникнути стихійно.

Причинами виробничих конфліктів може бути затримка виплати заробітної плати, впровадження нових технологій чи послуг, що означає відмову від звичного стану, від сформованих зв'язків.

Управління конфліктами — це цілеспрямована дія на ліквідацію (мінімізацію) причин появи конфлікту або корекцію поведінки учасників.

Існує велика кількість методів управління конфліктами:

Внутрішньоособові методи — це уміння правильно організувати свою особисту поведінку, виражати свою точку зору, не викликаючи захисної реакції зі сторони іншої людини.

Структурні методи — це методи впливу переважно на організаційні, трудові конфлікти, що виникли через неправильний розподіл повноважень, організації праці, прийнятої системи мотивації. До структурних методів відносять: роз'яснення вимог до роботи; використання координаційних та інтеграційних механізмів; встановлення загальноорганізаційних комплексних цілей; використання системи винагород. Кожен спеціаліст має чітко знати, які результати очікуються від нього, які його обов'язки, відповідальність, система повноважень, етапи роботи. Метод реалізується через систему посадових інструкцій, розподілу прав і відповідальності за рівнями управління.

К. Томас і Р. Кілмен виділяють наступні п'ять основних стилів поведінки в конфліктній ситуації: пристосування, ухилення, протиборство, співробітництво і компроміс. Відповідно існують такі методи їх вирішення:

- Метод ухилення базується на тому, що людина намагається відійти від конфлікту, уникнути ситуації, що провокує протиріччя та уникнути обговорення питання, що приводить до конфлікту.

- Метод примушування вимагає спроби примусити прийняти свою точку зору будь-якою ціною, небажання цікавитися думкою інших.

- Метод згладжування характеризується поведінкою, яка продиктована переконанням, що не варто злитися, оскільки це негативно позначається на всіх.

- Метод співробітництва означає, що члени колективу активно беруть участь у пошуку рішення, яке б задовольняло всіх учасників суперечки, не забуваючи своїх інтересів, проводиться відкритий обмін думками всіх учасників конфлікту.

- Метод компромісу характеризується прийняттям точки зору іншої сторони, але тільки до певної межі.

Вирішення проблем — це визнання розбіжностей у думках і готовність ознайомитися з іншими точками зору, щоб краще зрозуміти причину конфлікту та знайти вихід, прийнятний для всіх сторін.

Для управління конфліктом можна використати дві стратегії: попередження і вирішення, причому стратегія вирішення залежно від ситуації реалізується двома способами — примусом і переконанням, підкріпленим засобами стимулювання.

Стратегія попередження конфлікту — це сукупність заходів організаційного і роз'яснювального характеру, а саме: покращення умов праці, більш справедливий розподіл ресурсів, винагороди, зміна структури підприємства, системи управління нею, забезпечення виконання правил внутрішнього розпорядку, службовий етикет. Стратегія вирішення конфлікту спрямована на те, щоб змусити або переконати конфліктуючі сторони припинити ворожі дії і приступити до переговорів, знайти оптимальне рішення, яке б виключало поразку будь-якої сторони і визначило б напрям ефективної діяльності.

Переговори — це набір тактичних прийомів, спрямованих на пошук взаєморозуміння між конфліктуючими сторонами.

Врегулювання колективних трудових конфліктів здійснюється на основі Закону України «Про порядок вирішення колективних трудових суперечок (конфліктів)». Цей закон визначає правові та організаційні засади функціонування системи заходів з вирішення колективних трудових конфліктів

і спрямований на здійснення взаємодії сторін соціально-трудових відносин у процесі врегулювання трудових конфліктів, що виникли між ними.

У трудовому колективі відношення між його членами обумовлені двома факторами: виробничою діяльністю (вона визначає формальні відношення) і міжособистісними відношеннями (які визначають неформальні відношення). Стан неформальних міжособистісних відношень у трудовому колективі називають соціально-психологічним кліматом, що характеризується міцністю внутрішніх зв'язків між членами колективу.

Соціально-психологічний клімат колективу (СПК) завжди характеризується специфічною для сучасної діяльності людей атмосферою психічного й емоційного стану кожного її учасника, індивіда і залежить від загального стану оточуючих людей. А атмосфера тієї чи іншої спільності (чи групи) виявляється через характер психічної настроєності людей, що може бути діяльною чи споглядальною, життєрадісною чи песимістичною, буденною чи святковою.

Соціально-психологічний клімат може бути позитивним (здоровим і сприятливим) і негативним (несприятливим). Позитивний СПК сприяє поліпшенню економічних показників діяльності колективу: зростанню продуктивності праці, підвищенню задоволеності працею членів колективу, його згуртованості. При негативному СПК економічні результати починають погіршуватися і в остаточному підсумку відбувається розпад колективу.

Одним з найбільш очевидних проявів сприятливого СПК, що сприяє продуктивності спільної діяльності людей, є увага, прихильність, симпатія людини до людини, а також настроїв духовного підйому, життєрадісності, що спираються на ясні цілі, захоплюючи завдання спільної діяльності, обстановка взаємної відпо-відальності і вимогливості людей один до одного. Значний вплив на СПК робить професійна і психологічна сумісність членів колективу. Сумісність працівників виявляється в їхній здатності погоджувати свої дії в різних видах діяльності. Психологічна сумісність — це найбільш сприятливе сполучення властивостей у членів групи, які забезпечують успіх загальної справи і отримують задоволення від роботи. Для досягнення сумісності треба,

щоб люди з одних важливих характеристик були подібні між собою, а за іншими — доповнювали один одного.

Для вивчення психологічного клімату в колективі і його оцінки застосовують декілька методів. Один з них — анкетування. Членам колективу видають анкети у вигляді наданої в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Характеристика психологічного клімату

Позитивні характеристики	Оцінка	Негативні характеристики
Переважає добрий життєрадісний тон настрою		Переважає подавлений настрій
Доброзичливість у взаєминах, взаємні симпатії		Конфликтність у відношеннях, агресивність, антипатія
Членам колективу подобається бути разом		Члени колективу не люблять знаходитися разом
Успіх і невдачі товаришів викликають співпереживання		Успіхи викликають заздрість, невдачі — зловтіха
Члени колективу з повагою відносяться один до одного		Кожний нетерпимий до думки товариша по службі
Один — за всіх, усі — за одного		Кожен сам за себе
Почуття гордості за колектив		Байдужість один до одного
Кожен активний і енергійний		Кожен інертний і пасивний
Спільні справи усіх захоплюють		Члени колективу не люблять спільну роботу
У колективі справедливо відносяться один до одного		Колектив розпадається на привілейованих і знедолених

У цьому тесті-анкеті треба спочатку прочитати кожне твердження ліворуч, потім — праворуч і дати оцінку за шкалою від +3 до — 3. Ці оцінки означають:

+3 — властивість, зазначена ліворуч, виявляється завжди;

+2 — властивість, зазначена ліворуч, виявляється в більшості випадків;

+ 1 — властивість, зазначена ліворуч, виявляється нерідко;

0 — властивості, зазначені праворуч і ліворуч, виявляються в однаковій ступені (чи не виявляються досить ясно);

—1 — властивість, зазначена праворуч, виявляється досить помітно;

—2 — властивість, зазначена праворуч, виявляється в більшості випадків;

—3 — властивість, зазначена праворуч, виявляється завжди.

Для обробки результатів необхідно обчислити алгебраїчну суму балів у всіх графах таблиці. Якщо алгебраїчна сума більше 10, то необхідно поділити її (суму) на 10. Позитивні значення кінцевого показника відповідають оцінці СПК

як сприятливого, а негативні — як несприятливого. Якщо велика частина колективу дасть негативну оцінку психологічного клімату, то психологічний клімат несприятливий і навпаки.

Для комплексної оцінки психологічного клімату в колективі можна використовувати «кліматичне коло», яке наведено в табл. 3.4.

Трудовий колектив — це специфічне соціально-психологічне утворення, що характеризується міжособистісними відносинами і виявляються у вигляді групової активності. Ці міжособистісні відносини опосередковані цілями і завданнями, які пропонують підрозділу. Кожна окрема людина орієнтована на визначену систему цінностей, тобто в кожного своя ціннісна орієнтація.

Таблиця 3.4 — «Кліматичне коло»

2 зона — напруженість тривожність, невпевненість	1 зона — активність, доброзичливість
3 зона — пасивність, незадоволеність, смуток	4 зона — благополуччя, умиротворення

Сукупність індивідуальних ціннісних орієнтацій складає ціннісно-орієнтовану єдність колективу (Π_{oe}). Якщо колектив володіє ціннісно-орієнтованою єдністю колективу, то професійні міжособистісні відносини членів колективу упорядковані. Люди, втягнуті в процес рішення групових завдань, усі свої внутрішні проблеми ставлять на другий план — у ході активної роботи майже не залишається часу і місця для особистих переживань. Щоб успішно керувати міжособистісними відносинами трудового колективу, необхідно знати рівень його ціннісно-орієнтованої єдності колективу, який визначають за методикою Вайсмана. Суть її полягає в наступному: членам колективу пред'являється набір якостей особистості. Кожний повинний вибрати з нього п'ять таких, яких вважає найбільш цінними для успішної спільної діяльності. При цьому в опитування включають якості, що враховують професійну спрямованість досліджуваного колективу.

Рівень Π_{oe} визначається за формулою:

$$\Pi_{oe} = \frac{n - m}{N} \times 100\% , \quad (3.2)$$

де n — максимальна перевага якостей;

m — мінімальна перевага якостей;

N — загальне число обраних.

Низький рівень ціннісно-орієнтованої єдності колективу служить показником непогодженості думок і насторожує, тому що це значить, що в міжособистісному спілкуванні колективу маються якісь збої.

У залежності від рівня згуртованості трудовий колектив може бути сплоченим, розчленованим чи роз'єднаним (конфліктним).

Для сплоченого колективу характерна стабільність складу, підтримка дружніх контактів між його членами в робочий і вільний час, високий рівень трудової дисципліни і суспільної активності і як результат цього — високі виробничі показники. Виникає почуття: «ми — група». Для розчленованого колективу характерна наявність декількох соціально-психологічних груп, які недружелюбно відносяться один до одної, великий розкид у показниках дисциплінованості і суспільної активності працівників. У роз'єднаному колективі домінують функціональні відношення, соціально-психологічні контакти не розвинуті, висока плинність кадрів, часті конфлікти.

Контрольні питання:

1. Назвіть та охарактеризуйте типи поведінки людини на підприємстві.
2. Дайте визначення і розкрийте механізм створення формальних та неформальних груп.
3. Охарактеризуйте етапи розвитку та розподіл ролей у групі.
4. Розкрийте сутність кружків якості.
5. Дайте визначення лідерству і формам влади.
6. Назвіть види трудової дисципліни та методи управління нею.
7. Назвіть види та причини виникнення конфліктів.
8. Висвітліть стадії розвитку та методи вирішення конфліктів.
9. Розкрийте методику визначення оцінки психологічного клімату в колективі.

Тема 4. Соціальний розвиток колективу

1. Класифікація, признаки і функції трудового колективу.
2. Трудовий потенціал та його складові.
3. Кар'єра: типи, етапи, цілі та управління.
4. Перепідготовка і підвищення кваліфікації працівників.
5. Методи та форми професійного навчання.

Ключові слова: *колектив, кадровий потенціал, трудовий потенціал, кар'єра, кваліфікація, професійне навчання, перепідготовка.*

Потенціал (від лат. *potentia* — сила) означає можливості, що можуть бути використані для рішення завдань чи досягнення визначеної мети.

Кадровий потенціал підприємства — це можливості адміністрації, які можуть бути використані для досягнення цілей цього підприємства.

Сучасний трудовий колектив являє собою складну соціальну систему, в якій окремі особистості і групи людей взаємодіють на принципах, дуже далеких від формально запропонованих. При цьому вони звичайно чуйні на сприятливий психологічний клімат і турботу адміністрації, тому і працюють продуктивно навіть при незмінній заробітній платі. У той же час підвищення заробітної плати не завжди веде до зростання продуктивності праці.

Поліпшення використання кадрового потенціалу зв'язано з керуванням формальними і неформальними групами, рішенням проблем влади і лідерства, впровадженням інновацій, створенням здорового психологічного клімату.

У цьому зв'язку особливу актуальність здобувають методи аналізу кадрового потенціалу підприємства. При аналізі кадрового потенціалу широко використовують методи декомпозиції, послідовної підстановки, порівнянь, структуризації цілей, експертно-аналітичний метод, метод головних компонентів, дослідницький метод та метод колективного блокноту («банка ідей»).

У керуванні одним з найважливіших є системний підхід, заснований на системному аналізі. Системний підхід стосовно керування персоналом припускає дослідження всієї системи керування в цілому і вивчення складових її компонентів: цілей, функцій, організаційної структури, основних категорій працівників,

технічних засобів, методів керування людьми і т.п. Тому застосування системного підходу в аналізі кадрового потенціалу припускає широке використання методу декомпозиції, що дозволяє розчленувати складні явища на більш прості і полегшує тим самим їхнє вивчення. Зокрема, система керування персоналом може бути розділена на підсистеми, підсистеми — на функції, функції — на процедури, процедури — на операції, операції — на елементи. Після розчленовування впливає вивчення кожної з частин, потім їх моделювання і синтез.

З методом декомпозиції тісно зв'язаний метод послідовної підстановки, що дозволяє, зокрема, вивчити вплив на функціонування персоналу кожного фактора окремо, крім впливу інших факторів. У результаті фактори ранжуються, що дозволяє відбирати найбільш істотні з них.

Системний аналіз не виключає метод порівнянь, що дає можливість, наприклад, аналізувати керування персоналом з урахуванням фактора часу, порівнюючи бажаний стан цієї підсистеми в майбутньому з нормативним станом чи з її станом у минулому. В результаті виключається невідповідність, розширюються можливості для порівнянь. Необхідною умовою системного аналізу є метод структуризації цілей, що передбачає кількісне і якісне обґрунтування цілей підсистеми керування персоналом з погляду їхньої відповідності цілям підприємства. Цей метод охоплює аналіз цілей, їх ранжирування і розгортання в систему (побудова «дерева цілей»).

Експертно-аналітичний метод стосовно дослідження кадрового потенціалу припускає залучення висококваліфікованих фахівців (експертів) в області менеджменту.

Із системним аналізом тісно зв'язаний і метод головних компонентів, що дозволяє відбити в одному показнику (головному компоненті) властивості багатьох показників, що характеризують визначене явище.

Дослідницький метод зв'язаний із системою і ситуаційним аналізом. Він базується на досвіді попереднього періоду даної (чи іншої аналогічної) системи керування.

Метод колективного блокноту базується на застосуванні «мозкового

штурму» (мозкової атаки) і дозволяє сполучити незалежне висування ідей з їхньою колективною оцінкою і спільним пошуком шляхів найбільш ефективного використання кадрового потенціалу.

Аналіз кадрового потенціалу підприємства безпосередньо зв'язаний з мотивацією і стимулюванням трудової діяльності, із плануванням ділової кар'єри співробітників, з роботою з кадровим резервом, з підбором персоналу, його перепідготовкою і підвищенням кваліфікації.

Найважливішими ознаками трудового колективу є: спільність цілей, що в ідеалі забезпечує сполучення інтересів особистості, колективу і суспільства; взаємодопомога; наявність визначеної організаційної структури, що обумовлена розмірами і задачами підприємства; дисципліна; виконання визначених соціальних функцій (виробництво визначених видів продукції, надання послуг, забезпечення зайнятості та ін.).

Трудові колективи класифікують за різними ознаками:

Щодо виду діяльності і особливостей кінцевого продукту виділяють дві великі групи: колективи виробничих галузей (промисловості, торгівлі, сільського господарства, будівництва, суспільного харчування, вантажного транспорту, збуту, зв'язку та інших галузей, які відносяться до сфери матеріального виробництва); колективи невиробничих галузей, кінцевим продуктом діяльності яких є різного роду послуги (охорона здоров'я, фізкультура, соціальне забезпечення, освіта, культура і мистецтво, кредитування, житлово-комунальне господарство, страхування, наука, пасажирський транспорт).

За формами власності, на основі якої діє колектив, виділяють: колективи, що діють на основі державної власності; трудові організації на базі кооперативної, акціонерної власності; колективи, зайняті працею в приватному секторі; трудові колективи спільних підприємств із іноземними підприємствами; трудові колективи, які використовують майно профспілкових і інших громадських організацій; колективи, які займаються підсобним господарством при промислових і інших несільськогосподарських підприємствах.

За тривалістю існування бувають: трудові колективи безперервної діяльності (постійно діючі); тимчасові трудові колективи (для вирішення конкретної задачі).

Можна групувати трудові колективи за специфічними ознаками: по чисельності членів у них; за складом працівників (вік, за статтю, рівень освіти, кваліфікація, за національною ознакою); за умовами діяльності (функціонування у нормальних чи екстремальних умовах — на малоосвоєній території, з важким кліматом і ін.); по ступені формалізованості: із постійною організацією — виробничі трудові колективи, з порівняно гнучкою організацією — навчальні заклади, наукові установи, творчі об'єднання; за рівнем згуртованості (ступеня розвиненості колективістських відносин; за інтересами (мисливські, спортивні, туристичні).

Ці ознаки багато в чому визначають структуру, зміст і характер діяльності трудового колективу. Ефективність діяльності трудового колективу залежить від його структури, тобто внутрішньої будівлі.

Структура трудового колективу — це сукупність його елементів і відношення між ними. Таким елементом структури колективу є соціальна група, тобто сукупність людей, що володіють якою-небудь загальною соціальною ознакою. Розрізняють п'ять типів структури трудового колективу. У кожному типі структури реалізується відповідний йому вид соціальних відносин.

Таблиця 4.1 — Класифікація колективів за типами структури

Тип структури	Основні характеристики
Виробничо-функціональна	Вид поділу праці
Суспільно-організаційна	Причетність до профспілок, політичних та до інших суспільних організацій. Участь у керуванні
Соціально-демографічна	Вік, стать, сімейний стан, освіта, стаж роботи
Професійно - кваліфікаційна	Професії, спеціальності, кваліфікації
Соціально-психологічна	Міжособові відносини, цінності, установки, мотиви трудової діяльності, захоплення, інтереси, позавиробнича поведінка

Виробничо-функціональна структура складається з виробничих підрозділів, створюваних відповідно до наказів, розпоряджень, штатних розкладів. Виникаючи в цих групах службово-ділові формальні відносини між працівниками, обумовлені посадовими інструкціями, договорами й іншими документами. Виробничо-

функціональні відношення впливають з поділу праці і його спеціалізації. Трудовий колектив виконує визначені економічні, управлінські і соціальні функції.

Економічні функції знаходять своє здійснення в комерційних, технологічних, виробничих та інших процесах, властивих саме цьому підприємству. Виконання управлінських функцій припускає видачу керуючих впливів суб'єкта на об'єкт керування. Реалізація соціальних функцій зв'язана з активізацією людського фактора. Здійснення цих функцій виявляється в постановці і рішенні завдань соціального розвитку колективу.

Існує три рівні об'єднання працівників у колективі.

Основний колектив — це підприємство в цілому, тобто вищий рівень об'єднання. Вторинний колектив можна вважати проміжним рівнем. Вторинні — це колективи цехів, відділів. Нарешті, самий нижній рівень — первинний колектив: бригади, сектори, лабораторії.

Первинний трудовий колектив являє собою мікросередовище, у якому формуються трудові і соціальні якості працівників, групові цінності і норми поведінки. Особливість первинних трудових колективів у тому, що тут закладаються стійкі повсякденні особисті контакти співробітників. Таке безпосереднє особисте спілкування є основою для виникнення емоційних, міжособистісних відношень.

Трудовий потенціал — складна соціально-економічна категорія, що почала розглядатися в економічній літературі порівняно недавно. Поява наукового терміна «трудовий потенціал» є відображенням проблем демографічного і економічного характеру сучасного періоду. До них відносяться такі, як уповільнення темпів зростання працездатного контингенту в складі населення, зміни його вікової і соціальної структури, величезні зрушення в інтелектуальному, загальноосвітньому і культурному розвитку. Поняття «трудовий потенціал» ширше, ніж «трудові ресурси», тому що воно характеризується не тільки загальною чисельністю індивідів, а й включає сукупність різних якостей людей, що визначають працездатність. По-перше, якість пов'язана зі здібностями і бажанням до праці, станом здоров'я, типом нервової системи, тобто всіма якостями, що відображають фізичний та

психологічний потенціал. По-друге, це обсяг загальних та спеціальних знань людини, її трудових навичок та вмінь, здатність до певного виду діяльності. По-третє, враховується рівень свідомості, відповідальності, інтересів, потреб.

Трудовий потенціал — сукупність працездатного населення з врахуванням інтелектуального розвитку, здібностей, знань, умінь, досвіду, духовних цінностей, звичаїв, традицій, переконань і патріотизму.

Кількість трудового потенціалу визначається демографічними чинниками (природним приростом, станом здоров'я, міграційною рухливістю та ін.), потребами суспільного виробництва в робочій силі й, відповідно, можливостями задоволення потреби працездатного населення в робочих місцях. Якість трудового потенціалу — поняття відносне, що характеризується показниками якості працездатного населення, трудових ресурсів, сукупного робітника або робочої сили. Ці якісні характеристики виявляються у сукупності ознак: демографічних, медико-біологічних, професійно-кваліфікаційних, соціальних, психофізичних, моральних та ін. Якісна визначеність трудового потенціалу формується залежно від потреб виробництва, кон'юнктури ринку праці, системи соціально-економічних відносин.

Трудовий потенціал людини є частиною її потенціалу як особистості, трудовий потенціал індивідуума — це частина потенціалу, що формується на основі її природних даних (здібностей), освіти, виховання і життєвого досвіду.

Збереження та відтворення трудового потенціалу повинно здійснюватись за такими напрямками: постійне відслідковування визначальних показників стану трудового потенціалу в галузях і регіонах, що дасть можливість їх оцінити і на цій основі розробляти відповідні заходи на державному та регіональному рівнях; впорядкування регулюючої функції мінімальної заробітної плати; обґрунтування міжгалузевої, міжкваліфікаційної та міжпосадової диференціації заробітної плати; застосування цілеспрямованої, суворо вибіркової підтримки висококваліфікованих трудових колективів та окремих категорій спеціалістів; перехід до нової моделі відтворення робочої сили, яка забезпечила б відповідність трудового потенціалу вимогам, пов'язаним із процесом входження України до світового економічного простору.

Кар'єра в широкому розумінні означає успішне просування в службовій, науковій чи виробничій діяльності, в досягненні слави, більш високого статусу, влади, матеріальних цінностей. Кар'єра — це суб'єктивне усвідомлення позиції і поведінки в сфері трудової діяльності, пов'язаних з посадовим чи професійним підвищенням протягом трудового життя людини.

Успіх у кар'єрі можна розглядати як просування від однієї посади до іншої, більш високої, і як оволодіння суміжною професією, новими знаннями, досвідом і навиками.

Наука менеджмент виділяє два види кар'єри: професійну і внутрішньо-організаційну.

Професійна кар'єра — підвищення знань, вмінь, навичок. Конкретний працівник у процесі трудової діяльності проходить різні стадії розвитку: навчання, професійне зростання, підтримка індивідуальних професійних здібностей і вихід на пенсію. Професійна кар'єра може проходити по лінії спеціалізації (поглиблення в одній сфері, обраній на початку професійного шляху) або транспрофесіаналізації (оволодіння іншими сферами діяльності).

Внутрішньоорганізаційна кар'єра — це траєкторія руху персоналу на підприємстві. Вона може здійснюватись за трьома напрямками: вертикальному — професійне та посадове зростання в основній сфері діяльності, по сходинках зростання; горизонтальному — просування в іншу функціональну сферу діяльності, в інші підрозділи одного рівня; центрострімкому — просування, наближення до ядра керівництва, центру керівництва, участь у прийнятті рішень.

Головним завданням планування, управління і реалізації кар'єри є забезпечення взаємодії всіх видів кар'єр, що передбачає вирішення конкретних завдань, а саме: пов'язати цілі підприємства і окремого працівника; планувати кар'єру конкретного працівника з врахуванням його потреб і ситуації; забезпечити відкритість процесу управління кар'єрою; підвищувати якість планування кар'єри; усувати «кар'єрні глухі кути», при яких практично немає можливості для розвитку працівника; формувати доступні для розуміння критерії службового і професійного зростання для конкретних кар'єрних рішень;

визначити шляхи просування, які дозволяють задовольнити кількісні й якісні потреби підприємства в персоналі в потрібний момент і на потрібному місці.

Цілі кар'єри проявляються в потребі, для задоволення якої людина хотіла б мати конкретну роботу, займати визначений щабель на ієрархічній драбині посад. Цілі людини при виборі кар'єри, зорієнтовані на те, щоб: займатися видом діяльності або займати посаду, яка відповідає самооцінці і тому дає моральне задоволення; природні умови якої сприятливо діють на стан здоров'я і дозволяють організувати добрий відпочинок; обіймати посаду або роботу, які мають творчий характер; дозволяють досягнути визначеного ступеня незалежності; добре оплачується або дозволяє одночасно отримувати побічні доходи чи продовжувати активне навчання.

Цілі кар'єри змінюються як з віком, так і по мірі того, як змінюється людина з підвищенням кваліфікації і місця роботи. Формування цілей кар'єри — це постійний процес. Управління кар'єрою зводиться до таких понять, як планування і розвиток кар'єри. Планування кар'єри — це визначення цілей розвитку працівника і шляхи їх реалізації. Планування кар'єри передбачає наукове обґрунтування раціонального віку і нормативних термінів обіймання посади з врахуванням побажань і особистих якостей працівника. Реалізація плану розвитку кар'єри передбачає, з одного боку, професійний розвиток працівника, тобто набуття ним потрібної для обіймання бажаної посади кваліфікації через професійне навчання, стажування, підвищення кваліфікації, а з іншого — послідовне обіймання посад, досвід роботи на яких потрібен для роботи на цільовій посаді.

Розвитком кар'єри називають ті дії, які здійснює працівник для реалізації свого плану. Планування кар'єри проводиться з початку роботи працівника на підприємстві і закінчується при його звільненні. Управління розвитком кар'єри є досить складним процесом і може вирішуватись на основі застосування сукупних методів: по-перше, шляхом аналізу і обробки листків обліку кадрів з метою виявлення періоду роботи на певних посадах. Цей метод зорієнтований на минуле і виникає потреба в його корегуванні з врахуванням реальних можливостей; по-друге, на основі експертних опитувань керівників про

раціональний вік і термін зайняття посади з наступною обробкою результатів методами рангової кореляції — на основі нормативного рейтингу посад.

Основою планування кар'єри є кар'єрограма. Це документ розрахований на 5-10 років, в якому зазначені обов'язки адміністрації, просування працівника і обов'язки працівника підвищувати рівень освіти, кваліфікації, професійної майстерності.

У світовій практиці розвитку персоналу застосовують такі методи навчання: навчання на робочому місці і поза робочим місцем (та виконання посадових обов'язків); методи, які однаково підходять для будь-якого з цих варіантів.

Навчання на робочому місці характеризується безпосереднім виконанням навчання з роботою у звичайній робочій ситуації. Визначальною ознакою є те, що навчання організовано і проводиться спеціально для даного підприємства і тільки для її співробітників.

Навчання поза робочим місцем включає усі види навчання за межами самої роботи. Таке навчання проводиться навчальними структурами і, як правило, за стінами підприємства.

Основними формами теоретичної підготовки персоналу є: проведення лекцій, семінарських занять з використанням ілюстративних матеріалів; перегляд спеціальних кінофільмів та телефільмів; аналіз реальних ситуацій; самостійна підготовка.

Система професійного розвитку працівників виробничо-технічного призначення передбачає: підготовку нових працівників безпосередньо на робочих місцях. Ця форма має оперативний характер, є конкурентною і орієнтована на виконання конкретного трудового процесу; перепідготовку і підготовку за суміжними професіями; підвищення кваліфікації.

Підготовка нових працівників — це професійне навчання прийнятих працівників, які не мають жодної професії.

Навчання на робочому місці може здійснюватися і у формі наставництва (коачінг) — це процес передачі знань і умінь від більш досвідченої і компетентної людини до менш досвідченій методом співбесіди, консультації, поради і методом

ускладнюючих завдань. Формою навчання на робочому місці є також інструктаж — роз'яснення та демонстрація методів роботи досвідченими працівниками. Для підготовки працівників з багатoproфiльним напрямом застосовується такий метод, як ротація, тобто послідовна робота на різних посадах, у т.ч. і в інших підрозділах.

Основною формою професійного розвитку керівників і спеціалістів є навчання поза робочим місцем, шляхом проведення ділових ігор і методом синтезу практичних ситуацій, так званих кейс-стадіз, моделювання.

Ділова гра індивідуальна, близька до професійної діяльності і може бути глобальною і дозволяє слухачеві виконувати декілька функцій, формувати практичні навички управління, дає можливість визначити, що дають ті чи інші дії.

Кейс-стадіз — це аналіз і групове обговорення реальної проблеми, яка існує на підприємстві, і прийняття відповідного рішення.

Останнім часом також практикують:

- метод групової динаміки. Учасники (6-15 осіб) проводять кілька двогодинних занять з метою самостійного вивчення відносин у групах. Керівник виступає в ролі коментатора.

- метод спеціальних завдань, спрямований на удосконалення навичок працівників на основі організації їх роботи з виконанням спеціальних проєктів, які контролюються менеджерами.

- моделювання поведінки менеджера — суть в тому, що записується або показується відео, обговорюються ситуації і міжособисті проблеми, які повинен вирішувати керівник (скарги, інтриги). Після цього кілька слухачів розігрують подібну ситуацію, а решта слідкує за подіями і відповідно реагує на них і може пропонувати свої ситуації.

Останнім часом у навчальний процес вводяться такі форми, як кадрова співбесіда та імітація, при яких менеджерів оцінюють за вміння виступати, переконувати і делегувати — передача співробітникам чітко обмеженої кількості завдань з повноваженням прийняття рішень.

Підвищення кваліфікації спрямоване на послідовне удосконалення професійних знань, умінь і навичок, зростання майстерності, професії. Підвищення

кваліфікації — це навчання, направлене на підтримку і удосконалення професійного рівня, знань і умінь персоналу. Конкретними завданнями підвищення кваліфікації є: забезпечення ефективного виконання нових завдань; підвищення гнучкості управління і придатності до інновацій; просування за посадою, або в горизонтальному переміщенні; освоєння нових професій; підвищення розряду і адаптація працівників до нової техніки та технології.

Перепідготовка персоналу організовується з метою освоєння нових і суміжних професій з врахуванням потреб виробництва і широко застосовується на підприємствах, зорієнтованих у своїй кадровій політиці на власну робочу силу. Потребу в перепідготовці персоналу визначають такі процеси, як вивільнення працівників, їх просування та плинність. Особливістю перепідготовки кадрів є контингент працівників. Це в основному люди середнього та старшого віку, які вже відпрацювали певний період за своєю професією, що впливає на їх навчання. Кількість працівників, яким потрібна перепідготовка, залежить від: кількості вивільнених працівників та їх контингенту; можливостей працевлаштування на підприємстві (поява нових робочих місць на інших ділянках виробництва); частки працівників, які погоджуються на перепідготовку.

Контрольні питання:

1. Розкрийте сутність понять: «колектив» «потенціал», «кадровий потенціал», «трудова потенція», «кар'єра».
2. Назвіть признаи та функції трудового колективу.
3. Дайте характеристику етапів розвитку колективу.
4. Визначте та охарактеризуйте складові трудового потенціалу.
5. Вкажіть типи, етапи та цілі кар'єри.
6. Висвітліть сутність перепідготовки та підвищення кваліфікації робітників.
7. Назвіть і охарактеризуйте методи та форми професійного навчання.

Тема 5. Кадрова політика і планування персоналу

1. Служби управління персоналом: напрями та завдання.
2. Кадрова політика підприємства.
3. Кадрове планування.
5. Чинники впливу на потребу в персоналі.
6. Методи розрахунку чисельності робітників.

Ключові слова: *служба управління персоналом, кадрова політика, кадрове планування, колективний договір, філософія підприємства, чисельність робітників.*

За статусом служба управління персоналом є самостійним структурним підрозділом підприємства. Керує діяльністю служби, як правило, директор з кадрів, у підпорядкуванні якого можуть знаходитися ряд відділів, секторів, або груп окремих працівників, утворених за функціональним принципом (відділ кадрів, сектор навчання і розвитку персоналу, група стимулювання і оплати праці, менеджер з комунікацій, інженер з техніки безпеки і т.д.).

До функцій кадрової служби підприємства належать: визначення потреби в кадрах; планування кадрового забезпечення, і руху кадрів; організація підбору; розміщення і виховання персоналу; дослідження і аналіз ділових, професійних і особистих якостей працівників підприємства; організація діловодства з роботи з персоналом; оцінка і атестація персоналу підприємства; організація навчання і підвищення кваліфікації персоналу; формування кадрового резерву, підготовка керівних кадрів і управління просування за службою; поліпшення умов роботи і рішення соціальних питань; розвиток мотивації, кар'єри працівників.

Структура кадрової служби може бути різною залежно від специфіки, масштабів діяльності підприємства, стратегії і тактики роботи з персоналом.

Кадрова політика — це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання. Кадрова політика визначає генеральну лінію і принципові настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу. Кадрова політика формується державою, керівними партіями та керівництвом підприємств і знаходить конкретне вираження у

вигляди адміністративних і моральних норм поведінки людей у суспільстві, підприємстві. Вона спрямована на вирішення виробничих, соціальних і особистих проблем людей на різних рівнях відповідальності.

Основним завданням кадрової політики є: своєчасне забезпечення підприємства персоналом певної якості і кількості відповідно до стратегії розвитку підприємства; створення умов реалізації передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян; раціональне використання персоналу; формування і підтримка ефективної роботи підприємства.

Кадрова політика формується з врахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, характерних для сучасного і майбутнього.

До зовнішніх факторів відносяться: національне трудове законодавство; взаємовідношення з профспілкою; стан економічної кон'юнктури; стан і перспективи розвитку ринку праці. Внутрішніми факторами є : структура, цілі, стратегія підприємства; територіальне розміщення; технології виробництва; організаційна культура; кількісний і якісний склад наявного персоналу і можливі його зміни в перспективі; фінансові можливості підприємства, які визначають допустимий рівень витрат на управління персоналом; інсуючий рівень оплати.

Кадрова політика повинна базуватись на таких принципах, як справедливість, послідовність, рівність, відсутність дискримінації за віком, статей, релігією, дотриманням трудового законодавства.

Кадрова політика включає такі елементи: тип влади в суспільстві, стиль керівництва, філософія підприємства, правила внутрішнього розпорядку, колективний договір, статут підприємства.

У суспільстві історично відомі три типи влади, які виникли кілька тисячоліть тому і дійшли до нашого часу через досвід народів і особистостей. Назва їх походить від грецького слова «kratos» — влада.

Охлократія (ohlos - натовп) — буквально влада наповпу, яка характеризується відсутністю чіткого підпорядкування громадян нормам моралі та права, і суспільна поведінка яких визначається на стихійних зборах, мітингах, демонстраціях. Цей тип влади виник в час розпаду первісного ладу і пройшов всі історичні епохи.

Автократія (author - автор) — необмежена влада однієї особи. Вона виникла в умовах первісного ладу. Залежно від форми і міри примусу народу виділяють такі модифікації автократії з найбільш вираженими представниками: тиранія (Нерон, Іван Грозний); диктатура (Гітлер, Сталін, Франко); монархія (Петро I, Наполеон, Катерина II).

Автократія доцільна, коли проводиться принципово нова політика в суспільстві, на підприємстві і необхідно подолати супротив «натовпу» і старих традицій та підпорядкувати її основній цілі нового лідера. Якщо лідер держави суспільства, підприємства прогресивний, розумний, то автократія — єдиний спосіб швидкого введення новацій і вирішення поставлених завдань.

Демократія (demos - народ) — передбачає «владу народу» на основі самоврядування. Демократія дозволяє використовувати внутрішній потенціал людини, перейти від методів примусу до методів переконань. Демократія базується на принципах самоврядування, вибірності керівників, зміною органів влади, підпорядкованості меншості більшості.

Типи влади в суспільстві сформували три основних і один комбінований стиль керівництва.

Авторитарний стиль — керівник при прийнятті рішень орієнтується на власні цілі, критерії та інтереси, практично не рахуючись з думкою колективу та обмежуючись вузьким колом однодумців. У впровадженні рішень в життя займає жорстку позицію, активно використовує методи адміністративного і психологічного впливу. Завжди впевнений у собі, спирається на свої знання, зв'язки з державними органами влади.

Демократичний стиль базується на поєднанні принципу одноосібного керівництва і самоврядування. Керівник цього типу вибирається членами трудового колективу відкрито на зборах і повинен відстоювати і виражати його інтереси. Як правило, він може успішно виявляти, приймати і реалізовувати стратегічні цілі розвитку підприємства, поєднуючи групові інтереси.

Ліберальний стиль — керівник в прийнятті рішень орієнтується на цілі та інтереси окремих груп трудового колективу, постійно маневрує, щоб зберегти паритет інтересів, часто займає різні позиції сторін. Переваги ліберального стилю заключаються в груповому прийнятті управлінських рішень, проте часто ліберальний керівник не має сильної волі, чіткої цілі, глибоких знань.

Змішаний стиль — передбачає поєднання перерахованих вище типів керівництва.

Філософія (кредо) підприємства — це сукупність моральних та адміністративних норм і правил взаємовідносин персоналу, підпорядкованих досягненню стратегічної цілі підприємства. Філософія підприємства включає такі підрозділи: цілі і завдання підприємства, ділові та моральні якості персоналу; умови праці, робоче місце, оплата і оцінка праці; соціальні цінності та соціальні гарантії.

Правила внутрішнього трудового розпорядку працівників і службовців є важливим нормативним документом, що регламентує найм і звільнення працівників, робочий час, порядок вирішення трудових спорів. Це внутрішній, нормативний документ, який повинен відповідати Кодексу законів про працю і типовим правилам та враховувати специфіку підприємства. Він включає такі підрозділи: загальні положення; порядок найму і звільнення працівників; час праці і відпочинку; основні обов'язки працівників і адміністрації; службова та комерційна таємниця; міри заохочення і покарання.

Колективний договір — правовий акт, що регулює соціально-трудові відносини між найманими працівниками і роботодавцями. Зміст колективного договору визначається сторонами в межах їх компетенції. У колективному договорі встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання трудових, соціально-економічних відносин, зокрема: забезпечення рівноправності сторін, дотримання норм законодавства; встановлення форм, систем і рівня заробітної плати, режиму роботи та умов праці; забезпечення участі членів трудового колективу в управлінні підприємством; реальність забезпечення прийнятих зобов'язань, контроль за виконанням колективного договору і відповідальність сторін.

Кадрове планування — це система комплексних рішень і заходів з реалізації цілей підприємства і кожного працівника, яка дозволяє: забезпечити підприємство персоналом відповідно до кількості і вимог робочих місць; підібрати таких людей, які могли б вирішувати поставлені завдання як у поточному, так і у майбутньому періодах; забезпечити високий рівень кваліфікації працівників; забезпечити активну участь працівників в управлінні підприємством.

Процес планування персоналу, як і планування взагалі, ґрунтується на таких принципах: науковість, економічність, безперервність, гнучкість, узгодження, масовість, повнота, точність.

Принцип науковості. Планування проводиться на основі наукових даних, норм і нормативів.

Принцип економічності — суть його полягає в оптимізації витрат на персонал.

Принцип безперервності. Цей принцип передбачає планування не епізодичне, а безперервне, як у просторі, так і в часі. Даний принцип вимагає, щоб усі плани розроблялись з урахуванням перспектив, оскільки персонал завжди перебуває в постійному русі. Безперервність дозволяє реалізувати принцип гнучкості, суть якого у корегуванні раніше прийнятих рішень або їх перегляду в будь-який час відповідно до змін на підприємстві.

Єдність і взаємозв'язок діяльності підсистем підприємства вимагають дотримання в плануванні принципу узгодження планів персоналу у формі координації та інтеграції. Координація здійснюється по «горизонталі» — між підрозділами одного рівня, а інтеграція — «по вертикалі», тобто між вищими і середніми рівнями.

Принцип масовості передбачає залучення до процесу планування співробітників, які виконуватимуть ці плани, це активізує ініціативу виконавців. Особливе значення цього принципу — при складанні соціальних планів.

Принцип повноти. Планування повинно охоплювати всі питання з приводу відтворення, розвитку, використання персоналу та питання з оплати і умов праці.

Принцип точності — дотримуватись точних норм, нормативів, вимог законодавчих документів, а також кількісних і якісних характеристик персоналу.

Одним із принципів кадрового планування є створення потрібних умов для виконання плану.

Невід'ємним завданням кадрів є планування витрат на персонал. Воно передбачає облік усіх кількісних і якісних структурних факторів, що відповідають ціновим і тарифним компонентам.

Слід мати на увазі наступні статті витрат: основна та додаткова заробітна плата; відрахування на соціальне страхування; витрати на відрядження і транспорт; витрати на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів; витрати, які пов'язані з доплатами та компенсаціями на харчування, житлопобутове обслуговування, санітарно-курортне лікування, відпочинок, забезпечення

дитячими закладами; витрати на оплату праці та навколишнє середовище; витрати на створення більш сприятливих умов праці (додержання вимог психофізіології й ергономіки праці, технічної естетики); витрати на створення здорового психологічного клімату в колективі.

Для визначення потреби підприємства в персоналі потрібно з'ясувати, під впливом яких чинників вона формується.

Внутрішньоорганізаційні чинники — це, перш за все, цілі підприємства, для реалізації яких потрібен персонал. До напрямків змін потреби підприємства в персоналі належать: внутрішньоорганізаційна динаміка робочої сили; звільнення за власним бажанням; вихід на пенсію, декретні відпустки і т.д. Зовнішні чинники, які безпосередньо впливають на стан ринку праці: джерела робочої сили; темпи зростання і рівень інфляції та безробіття; розвиток техніки і технологій; політичні зміни; конкуренція; стан ринку збуту та ін.

У ринкових умовах господарювання надзвичайно важливим є визначення оптимальної чисельності працівників, необхідних для виконання виробничої програми. Потреба в персоналі на підприємствах визначається попитом на продукцію (роботу чи послуги), що виготовляється. Вихідними даними для визначення необхідної кількості працівників є: виробнича програма на плановий період часу; норми часу, норми виробітку; трудомісткість виробничої програми; організаційно-технічні заходи по зниженню трудомісткості програми; звітні розрахункові дані про коефіцієнти виконання норм; баланс робочого часу одного працівника і деякі інші документи.

Існують різні методи планування чисельності працівників, основні з них базуються на основі трудомісткості: за нормами виробітку за одиницю часу; за нормами обслуговування.

Планова трудомісткість виробничої програми визначається за плановим нормативом трудових затрат на одиницю продукції, помноженою на плановий випуск продукції. Планову чисельність працівників визначають шляхом ділення трудомісткості виробничої програми на ефективний фонд робочого часу одного працівника за рік. При цьому враховується заплановане перевиконання норм часу:

$$Ч_{пл} = \frac{T_{пл}}{\Phi_{пл}} \times K_{вн}, \quad (5.1)$$

де $Ч_{пл}$ — планова чисельність робітників-відрядників;

$T_{пл}$ — планова трудомісткість виробничої програми, нормо-годин;

$\Phi_{пл}$ — плановий ефективний фонд часу одного працівника, годин;

$K_{вн}$ — плановий коефіцієнт виконання норм.

Планова трудомісткість виробничої програми визначається за плановими нормативами трудових затрат на одиницю продукції, помноженими на плановий випуск продукції.

Чисельність працівників для виконання заданого обсягу робіт в натуральному вираженні, як правило, визначають за нормами виробітку. Для цього спочатку визначається необхідний фонд ресурсів праці, виходячи з норм виробітку:

$$T_{в} = \frac{Q}{q}, \quad (5.2)$$

де $T_{в}$ — робочий час, необхідний для виконання обсягу робіт за нормами;

Q — обсяг робіт в прийнятих одиницях виміру;

q — планова норма виробітку i -ої продукції за одиницю часу (в прийнятих одиницях виміру).

Коли відома кількість нормованого часу, яка потрібна для виконання певного обсягу робіт, можна розрахувати необхідну чисельність працівників за формулою:

$$Ч_{пл} = \frac{T_{пл}}{\Phi_{пл}} \times K_{вн}, \quad (5.3)$$

де $Ч_{пл}$ — чисельність працівників.

Чисельність працівників, необхідних для експлуатації агрегатів, апаратів і машин та ін., визначається згідно з відповідними нормативами за формулою:

$$Ч_{пл} = \frac{A \times Ч \times S \times T_e}{\Phi_{дн}}, \quad (5.4)$$

де A — число робочих агрегатів;

$Ч$ — число робітників, необхідне для обслуговування одного агрегату протягом зміни (норма обслуговування);

S — число змін на добу;

T_e — число діб роботи агрегату в плановому періоді;

$\Phi_{дн}$ — число днів роботи за плановим балансом робочого часу.

Планування чисельності працівників за числом робочих місць і нормами обслуговування, які виконують роботи і на які є норми обслуговування, зводиться до визначення загальної кількості об'єктів обслуговування з урахуванням змінності. Явочне число працівників визначається діленням цієї кількості об'єктів на норму обслуговування:

$$Ч_{cn} = \frac{Q \times S \times K_{cn}}{H_{обс}}, \quad (5.5)$$

де Q — кількість об'єктів обслуговування;

$H_{обс}$ — норма обслуговування, тобто кількість одиниць обладнання, розмір виробничих площ тощо, що обслуговуються одним або групою працівників;

K_{cn} — коефіцієнт середньооблікового складу, який визначається діленням номінального фонду робочого часу на планове число робочих днів.

Розрахунок кількості робочих місць застосовується під час планування чисельності тих працівників, для яких не можуть бути встановлені ні обсяги робіт, ні норми обслуговування. Робота їх виконується на певних робочих місцях і пов'язана з обслуговуванням конкретного об'єкта.

Розрахунок чисельності працівників за кількістю робочих місць полягає в складанні переліку робочих місць і визначенні потреби в працівниках для кожного з них, що можна розрахувати за формулою:

$$Ч_{cn} = M \times S \times K_{cn}. \quad (5.6)$$

При плануванні загальної потреби керівників, спеціалістів і службовців на підприємствах використовують метод розрахунків за нормованими витратами праці.

Основою розрахунків планової чисельності служить схема управління підприємством, яка визначає необхідний штат керівників і робітників цехів і відділів. Залежно від обсягів робіт, що виконують керівники, спеціалісти і службовці при плануванні їх чисельності, можливі розробки і використання нормативів чисельності.

Розробляючи нормативи чисельності для керівників, необхідно враховувати норми керованості: для спеціалістів і службовців, роботу яких можна пронормувати

прямим шляхом — норми часу; для спеціалістів і службовців, праця яких залежить від багатьох показників. — норми обслуговування і норми чисельності.

На основі розрахунку потреби в персоналі розробляється штатний розклад підприємства, що затверджується керівником за згодою з профспілками. Штатний розклад — це документ, що вказує на обов'язкову чисельність робітників за кількістю, складом, професіями, спеціальностями, кваліфікацією, розміром постійної частки заробітної плати на одиницю часу і на рік, а також доплатою і надбавками відносно постійного характеру. Після визначення потреби в персоналі проводяться заходи щодо прийому робітників необхідної кваліфікації. В обґрунтуванні розробки розрахунків чисельності персоналу підприємства і складається кадрова політика.

Контрольні питання:

1. Назвіть напрями і завдання роботи служб управління персоналом.
2. Визначте сутність понять: «кадрова політика», «кадрове планування».
3. Розкрийте сутність, значення і цілі кадрової політики в сучасних умовах.
4. Охарактеризуйте систему факторів, що впливають на кадрову політику підприємства.
5. Назвіть та охарактеризуйте елементи кадрової політики.
6. Визначте завдання і принципи кадрового планування.
7. Назвіть основні статті витрат, що пов'язані з роботою персоналу.
8. Висвітліть, які чинники впливають на планування потреби в персоналі.
9. Розкрийте сутність методів розрахунку чисельності робітників.

Тема 6. Відбір кадрів, наймання персоналу, трудова адаптація

1. Залучення персоналу.
2. Контрактна форма найму персоналу.
3. Поняття, види та етапи адаптації персоналу.
4. Управління адаптацією.

Ключові слова: *набір, відбір, залучення, наймання, трудовий контракт, адаптація, стрес.*

Управління персоналом — постійний процес вирішення проблем комплектування підприємства персоналом відповідної якості і кількості, що вимагає виконання певних завдань: набір, підбір, управління кар'єрою та мотивацію підприємства. Набір — система заходів, які здійснює підприємство з метою залучення працівників певної кваліфікації, кількості для досягнення своїх цілей.

Організація залучення персоналу, його відбору та найму передбачає: визначення стратегії розвитку підприємства з метою узгодження форм і методів залучення, відбору та найму персоналу; вибір варіантів набору (час, ринок праці); встановлення рівня оплати, способів мотивації та перспективи розвитку персоналу; здійснення практичних дій з набору персоналу.

Набір персоналу проводиться через систему зовнішнього і внутрішнього ринку.

До джерел зовнішнього набору належать: державні центри зайнятості, регіональні ринки праці; комерційні, в тому числі міжнародні підприємства та організації по працевлаштуванню; система контактів підприємства з вищими, середньоспеціальними та професійно-технічними навчальними закладами; публікація оголошень у пресі, радіо, телебаченні; ярмарки вакансій, які організовуються підприємствами для випускників навчальних закладів всіх рівнів. До джерел внутрішнього набору заміщення вакансій відносять: підготовку своїх працівників на підприємстві; просування по службі своїх працівників; пряме звернення до своїх працівників щодо рекомендацій на роботу друзів, знайомих.

Крім цих двох основних напрямків комплектування підприємства кадрами, є ще лізинг, суть якого полягає в залученні працівників на тимчасові роботи на договірній основі з іншими підприємствами.

Контрактна форма трудового договору є основною у всіх країнах світу в багатьох галузях і видах діяльності. У трудовому законодавстві України контракт є особливою формою трудового договору, в якому термін його дії, права, обов'язки та відповідальність сторін, умови матеріального забезпечення і організації праці працівника, умови розірвання договору, в тому числі дострокового, можуть встановлюватися за згодою сторін. Особливість контракту, як виду трудового договору полягає в тому, що він є одночасно і юридичною формою найму працівників, і формою, що регламентує трудові обов'язки і права, та формою, яка визначає умови оплати праці.

Трудовий контракт являє собою узгодження між підприємством і працівником, згідно з яким працівник зобов'язується виконувати роботу відповідно до своєї спеціальності, кваліфікації або посади з підпорядкуванням внутрішньому трудовому розпорядку, а підприємство зобов'язується виплачувати заробітну плату, забезпечувати умови праці, передбачувані законодавством України і діючими угодами.

Згідно з трудовим законодавством України трудові договори (контракти) можуть заключатися в трьох варіантах: на невизначений термін; певний термін, не більше 5 років; на час виконання певного виду діяльності.

Розірвання контракту можливе за таких умов: за узгодженням сторін, при цьому не має значення, кому (адміністрації чи працівнику) належить ініціатива припинення дії контракту; за вимогою працівника, у випадку його хвороби, порушення адміністрацією законодавства про працю, колективного договору, чи інших поважних причин; за вимогою адміністрації.

Адаптація — процес пристосування працівників до умов зовнішнього і внутрішнього середовища. З точки зору управління персоналом важливе місце займає виробнича адаптація, оскільки вона є основою вирішення таких проблем, як: формування у працівників потрібного рівня продуктивності й якості праці за короткий період. Виділяють два напрямки адаптації: первинний, тобто пристосування молодих співробітників, які не мають досвіду професійної

роботи (випускники середніх та вищих навчальних закладів); вторинний, тобто пристосування працівників при переході на нові робочі місця, посади, об'єкти.

Виробничу адаптацію, як складне явище, доцільно розглядати з різних позицій, виділяючи психофізіологічну, професійну, соціально-психологічну та організаційну її сторони.

Психофізіологічна адаптація — пристосування людини до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці.

Професійна адаптація — повне і успішне оволодіння новою професією, тобто звикання, пристосування до змісту і характеру праці, її умов і організації.

Соціально-психологічна адаптація — це пристосування людини до виробничої діяльності, до нового колективу, його традицій і неписаних норм, до стилю роботи керівників. Вона ніби включає працівника в колектив як рівноправного, якого прийняли всі його члени.

Організаційна адаптація — засвоєння ролі та організаційного статусу робочого місця і підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційного та економічного механізму управління підприємством.

Адаптація як процес характеризується певною тривалістю. З організаційної точки зору виділяють декілька періодів адаптації:

Період ознайомлення — тривалість один місяць. За цей час працівник може продемонструвати свої можливості, бажання, витримку.

Другий період — оцінюючий, тривалістю до одного року, коли досягається сумісність з колективом.

Третій період — проходить поступова інтеграція в підприємство. Важливу роль в ефективній адаптації відіграє керівник, який проводить попередню розмову з працівниками, щоб вони добре зустріли нового співробітника, призначає опікуна, вивчає стан матеріальних умов праці.

Процес адаптації часто може супроводжуватись стресом. Стрес — це особливий нервовий стан людини, який може виникнути в результаті того, що реальна дійсність оточення не викликає очікувань.

Розрізняють декілька видів стресу: фізіологічний, викликаний високим навантаженням; психологічний, зумовлений складними відносинами з колегами; інформаційний, який виникає внаслідок нестачі, великої кількості або

відсутності систематизації життєво важливої інформації; управлінський, зумовлений високою мірою відповідальності за наслідок прийнятих рішень; емоційний, який найбільш проявляється в ситуаціях погроз, страху чи несподіваної радості. Основними стресовими ситуаціями вважають: особливості трудового процесу (ритм, монотонність, відсутність перерв, однорідність); становище людини на підприємстві (високе — пов'язане зі значним нервовим і фізичним навантаженням, низьке — з не престижністю, поганими умовами праці, незадоволеністю заробітною платою); службові конфлікти, несприятливий психологічний клімат у колективі, відсутність взаємної підтримки і допомоги, погані відносини з керівником; труднощів в узгодженні сімейних і службових відносин.

Управління адаптацією — це активний вплив на фактори, від яких залежать проходження та терміни адаптації.

Розробка системи заходів, що позитивно впливають на процес адаптації, передбачає вивчення як суб'єктивних характеристик працівника, так і факторів виробничого середовища, характеру їх впливу на показники і результати адаптації.

Адаптація і її терміни значною мірою залежать від організації системи професійно-кваліфікаційного навчання та просування працівників на підприємстві.

Управління трудовою адаптацією ґрунтується на: структурному закріпленні функції управління адаптацією; технології процесу адаптації та інформаційному забезпеченні. Показниками успішної адаптації є: соціальний статус людини у даному колективі; задоволення її умовами праці; низький рівень плинності кадрів.

Контрольні питання:

1. Визначте джерела залучення персоналу.
2. Охарактеризуйте зміст процедури відбору персоналу.
3. Назвіть основні напрямки комплектування кадрів на підприємстві.
4. Розкрийте сутність контрактної форми найму.
5. Визначте сутність, види та етапи адаптації персоналу.
6. Висвітліть сутність та зміст управління процесом адаптації.
7. Поняття та види стресу.

Тема 7. Оцінювання та атестація персоналу

1. Оцінка персоналу.
2. Принципи та методи оцінки персоналу.
3. Атестація персоналу.

Ключові слова: *оцінювання персоналу, процедура оцінки, методи оцінки, атестація.*

Оцінювання персоналу — це процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам.

Оцінка персоналу слугує багатьом цілям. Найбільш поширеною є класифікація цілей оцінки, розроблена відомим фахівцем в галузі розвитку людських ресурсів Дугласом Макгрегором. Вона включає: інформативну ціль, яка полягає в забезпеченні керівників різних рівнів управління необхідними даними про роботу своїх підлеглих, а також усіх оцінюваних працівників – даними про їх індивідуальні здобутки та недоліки; мотиваційну ціль, яка передбачає взаємозв'язок матеріальної винагороди і морального заохочення з трудовою поведінкою і результатами праці і таким чином орієнтує персонал на покращення діяльності в напрямку, що забезпечує стабільність і конкурентоспроможність підприємства; адміністративну ціль, яка реалізується в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі, а саме, рішень з підвищення (пониження) по службі, переведення на іншу роботу, перепідготовки та перекваліфікації, заохочення або покарання, припинення трудового договору.

Регулярне вимірювання фактично досягнутого рівня виконання робіт на підприємстві і цілеспрямований вплив на його підвищення, дозволяє менеджерам розв'язати наступні завдання: виявлення потреб в професійній підготовці і підвищенні кваліфікації кадрів; оцінка потенційних здібностей працівників і можливостей їх професійного зростання; обґрунтування рішень щодо руху кадрів на підприємстві; аналіз трудової діяльності; розробка рішень щодо покращення

трудових показників; встановлення цілей і завдань діяльності працівників на майбутній період; внесення змін в систему оплати та стимулювання праці.

Важливим завданням оцінки є забезпечення зворотного зв'язку: працівник має знати, як оцінюються результати його діяльності, бажання якісного виконання його роботи з боку керівництва.

Оцінка персоналу може повноцінно виконувати притаманні їй функції за умов дотримання таких принципів: об'єктивності — використання достовірної інформаційної бази та повної системи показників для характеристики працівника, його діяльності, поведінки, з врахуванням періоду роботи та динаміки результатів протягом цього періоду; гласності — всебічне ознайомлення працівників з порядком і методикою проведення оцінки, доведення її результатів до всіх зацікавлених осіб через пресу, накази, розпорядження; оперативності — своєчасність і швидкість оцінки, регулярність її проведення; демократизму — участь членів колективу в оцінці колег і підлеглих; єдність вимог оцінки для всіх осіб однакової посади; чіткість і доступність процедури оцінки, обов'язковості, загальності (оцінюють кожного); результативності — обов'язкове й оперативне прийняття відповідних заходів за результатами оцінки; голосування за престижність оцінки щодо рахунку обов'язкового її використання при прийнятті відповідних рішень з питань персоналу.

Оцінка персоналу є складовою процесу відбору й розвитку персоналу. В даний час існує два підходи оцінки: оцінка кандидатів на вакантну посаду; періодична оцінка працівників підприємства.

Поточна, періодична оцінка працівників підприємства проводиться за двома напрямками: оцінки результатів роботи і факторів, що визначають міру досягнення цих результатів; аналізу динаміки результативності праці за певний проміжок часу, а також динаміки умов, що впливають на результат.

Процедура оцінки забезпечує зворотний зв'язок з персоналом, виконує мотиваційну функцію і сприяє підвищенню віддачі в роботі. Процедuru оцінки можна класифікувати за декількома напрямками:

1. За об'єктами, які оцінюють діяльність: складність, ефективність, якість, відношення до них; досягнення цілей, кількісний та якісний результат, індивідуальний вклад у загальні підсумки підприємства; наявність у працівників тих чи інших особистих якостей, міри їх враженості і володіння ними.

2. За джерелами, на яких ґрунтується оцінка: документи (автобіографія, характеристика, резюме), на основі яких можна дати оцінку з ймовірністю, як вважають спеціалісти, 0,2; результати співбесід, інтерв'ю; дані загального і спеціального тестування; звіти про виконання виробничих завдань або поведінки в специфічних ситуаціях; графологічна експертиза.

3. За способами проведення процедури оцінки і вибору кращого чи гіршого показника.

4. За критеріями оцінки.

5. За суб'єктами (претендент чи працюючий, члени спеціальної комісії, керівники, колеги чи самооцінка).

6. За мірою охоплення.

7. За періодами (за календарний рік, за час роботи на підприємстві, на посаді).

Процедура оцінки значною мірою залежить від її цілей і можливостей одержати необхідні матеріали для проведення самої оцінки.

Вся робота по проведенню оцінки персоналу включає три її складові: зміст оцінки; методи оцінки; процедуру оцінки.

Сучасна практика оцінювання персоналу має в своєму арсеналі значну кількість методів оцінювання. Їх можна класифікувати за деякими ознаками. Так, за формою вираження кінцевого результату виділяються описові, кількісні та комбіновані методи. При описових методах оцінка подається в текстовій формі, при кількісних і комбінованих використовують шкали оцінок, які дозволяють кількісно виміряти різні рівні виконання робіт на підприємстві.

За інструментами оцінювання розрізняють прогностичний метод, інформаційною базою якого є результат обстежень, інтерв'ю, співбесід; практичний метод, що спирається на оцінку результатів практичної діяльності

працівника; імітаційний метод, коли працівник оцінюється за своєю поведінкою в умовах конкретної ситуації (в навчальному процесі – кейс-метод).

Метод оцінки на основі детального опису особистості — даються формулювання характеристик, і для оцінки працівника потрібно вибрати найбільш відповідну до нього. Наприклад, відношення до праці оцінюється так: 5 — дуже любить працювати; 4 — старається добре працювати; 3 — нормально працює; 2 — дещо несерйозно відноситься до праці; 1 — халатно відноситься до роботи.

Оцінка методом комітетів — робота людини обговорюється в групі. Складається список дій, які оцінюються як позитивно, так і негативно, на основі зіставлення якого з вимогами до працівника або посади робиться висновок з врахуванням «ціни» досягнень.

Оцінка за результатами — розглядається як комунікаційний механізм, за допомогою якого керівник і підлеглий зацікавлені в досягненні виробничих результатів і рівня винагород, що задовольняють обидві сторони. Керівник виконує роль консультанта, а не оцінювача, зосереджуючи увагу не тільки на результатах, що досягнені, але й на розвиток здібностей, підвищенні кваліфікації, зацікавленості працівника. При даній оцінці активну участь беруть і самі робітники. Тут часто обговорюються результати трудової діяльності, не виставляючи оцінок. Метод алфавітно-числової оцінки (оцінка особистих якостей). Основу складає шкала, відповідно до неї зіставляються трудові досягнення і особисті якості працівника. При проведенні даної оцінки необхідно визначити, які фактори трудової діяльності і поведінки потрібно оцінити. Далі необхідно визначити стандарти, згідно з якими будуть вимірюватися ці факти, встановити методи їх виміру. У даний час застосовують системи з досить доцільною шкалою оцінок з різними рівнями і підрівнями.

Метод стандартних оцінок — суть його полягає в тому, що керівник заповнює спеціальну форму, характеризуючи кожен аспект роботи працівника. Це простий і доступний метод, але оцінка має суб'єктивний характер; письмовий відгук керівника у вільній чи встановленій формі; ранжування працівників на основі попарних зрівнянь у межах групи; оцінку відхилення від

середнього значення сукупних трудових якостей по групах працівників; оцінка поведінки в критичних умовах; графічне вираження оцінок.

Особливо складною є проблема оцінки керівників і спеціалістів. Оцінка керівників і спеціалістів може проводитись за діловими якостями, за складністю їх функцій, за результатами та цілями їх діяльності.

За загальним визначенням спеціалістів у галузі управління, кожен керівник повинен відповідати таким обов'язковим діловим якостям, як компетентність, здатність чітко організувати і планувати свою роботу, відповідальність за доручену справу, самостійність, індивідуальність, здатність опанувати нові напрями і методи, працездатність, вміння підтримувати контакт з людьми, вміти мобілізувати колектив на досягнення цілей, координувати діяльність всіх служб і підрозділів як єдиної системи управління підприємством, конкретність і чесність у вирішенні оперативних питань.

Крім ділових якостей, важливе місце посідають і особисті. До особистих якостей управлінського персоналу відносять: чесність, справедливість, вміння встановлювати доброзичливі відносини в колективі з підлеглими; тактовність і витримка, вміння слухати поради підлеглих, критику на свою адресу, самокритичність.

Для оцінки складності виконуваних функцій керівників і спеціалістів відібрано ознаки, що дозволяють найбільш повно охопити всі аспекти змісту робіт і водночас врахувати характер та особливості того чи іншого виду діяльності: характер робіт, що визначають зміст праці; різноманітність, комплексність робіт; масштаб і складність керівництва; додаткову відповідальність.

Оцінка результатів праці цих категорій працівників, як і робітників, проводиться за сукупністю кількісних та якісних показників. Принцип оцінки — бальний, з врахуванням питомої ваги кожного показника і його ціною.

Оцінка за цілями включає такі етапи: визначення декількох головних обов'язків працівника; конкретизація кожної з цих функцій у певних економічних показниках (прибуток, витрати, обсяг робіт); встановлення одиниці виміру (відсотки, грошові одиниці) системи показників, які виражають

результати діяльності (зростання прибутку, зниження витрат, зниження браку); встановлення мінімальних і максимальних «стандартів використання» для кожного показника; співвідношення досягнутих результатів із прийнятими «стандартами використання» і визначення оціночного балу; визначення середньої оцінки, що характеризує рівень досягнення поставлених цілей.

Атестація — процедура визначення рівня кваліфікації, знань, практичних навиків, ділових якостей працівників і встановлення їх відповідності (не відповідності) робочим місцям, посадам, які вони займають, виявлення їх потенціальних можливостей. Мета атестації — раціональне розміщення працівників, ефективне використання їх знань, навичок, вмінь. Основне завдання атестації — виявлення резервів підвищення рівня віддачі працівників.

Виділяють три види атестації: підсумкову, проміжну і спеціальну.

Підсумкова атестація — це повна і всебічна оцінка виробничої діяльності працівників за весь період. Проміжна атестація проводиться через відносно короткий період і кожна наступна атестація ґрунтується на результатах попередньої. Спеціальна атестація проводиться у випадках необхідності. Так, наприклад, направлення працівника на навчання, затвердження на нову посаду, підвищення заробітної плати тощо.

Періодичне оцінювання цих якостей дозволяє визначити, чи є цінним цей працівник для підприємства; обґрунтувати доцільність підвищення оплати; оцінити ефективність роботи служби персоналу в тих випадках, коли набір кадрів здійснювався без узгодження з майбутнім безпосереднім керівником.

Ефективність атестації визначається передусім її об'єктивністю, гласністю, безперервністю і досягається: повнотою системи показників діяльності й поведінки працівників, які використовуються для оцінки; достатністю та вірогідністю інформації, яка використовується для розрахунку показників; узагальненням результатів діяльності й поведінки працівників за весь міжатастаційний період і динаміки змін цих результатів; демократичністю оцінки, тобто широким залученням до неї колег і підлеглих.

Проведення атестації регламентується законодавчими і нормативно-методичними актами держави. Разом з цим підприємства, в межах законодавчого поля, можуть розробляти власні положення про атестацію працівників, виходячи із конкретних цілей і завдань.

Підготовка і проведення атестації організовується адміністрацією підприємства з обов'язковою участю профспілки.

На кожного працівника, який підлягає атестації, безпосередній керівник готує характеристику з всебічною оцінкою відповідності професійної підготовки і ділової кваліфікації працівника наявним вимогам щодо відповідної посади; ставлення до роботи та виконання посадових обов'язків; показники результатів роботи за минулий період; виконання рекомендацій попередньої атестації.

Наприклад, користуються комплексним методом, в основі якого є поєднання оригінальних методів: «мозковий штурм», анкетування, порівняльний аналіз, соціологічне опитування і експертних оцінок. Суть цього методу в тому, що керівникам, які проходять атестацію, видається типовий набір питань, що моделюють портрет особистості людини.

Комплексний метод оцінки персоналу ґрунтується на використанні трьох груп методів: методи описаного характеру (біографічний метод; метод усних і письмових оцінок, метод групових дискусій, метод еталону, матричний метод та метод вільного й обов'язкового відбору оцінювальних ситуацій). Комбіновані методи — методи, в основі яких лежить описаний принцип, але формалізований при допомозі умовних кількісних показників (метод суми оцінки, метод заданих групувань, тестування). Псевдокількісні методи оцінки (метод рангів, метод парних порівнянь).

Атестація працівників включає такі етапи: підготовка до проведення атестації; проведення атестації; прийняття рішень за результатами атестації.

Підготовчий період — це етап, протягом якого: складається перелік працівників, які повинні пройти атестацію; визначається склад атестаційної комісії; йде підготовка потрібних документів на атестантів; ведеться

організація роз'яснювальної роботи про цілі та порядок атестації; розробляються графіки проведення атестації.

Етап безпосередньої атестації починається з засідань, на які запрошують атестантів, їх безпосередніх начальників — розглядом всіх матеріалів, їх обговорення, формування висновків і рекомендацій.

Оцінки діяльності працівників, які пройшли атестацію, і рекомендації комісії записують в атестаційний лист.

На заключному етапі керівник підприємства приймає рішення за результатами атестації. Формування висновку проводиться з врахуванням: висновків і пропозицій безпосереднього керівника; оцінок ділових і особистих якостей атестанта і відповідності їх вимогам робочого місця, посади; думки кожного члена атестаційної комісії; порівняння даних попередньої атестації з даними на момент атестації й характер змін; думку самого працівника про свою роботу та можливість потенційних можливостей.

Особливого значення надають трудовій дисципліні, прояву самостійності в критичній ситуації, професійній придатності працівника.

За підсумками атестації розробляється план заходів і відповідно до рекомендацій комісії керівник може здійснювати кадрові перестановки, поповнювати резерви кадрів, а також матеріально заохочувати позитивно атестованих працівників.

Контрольні питання:

1. Визначте сутність оцінки персоналу.
2. Назвіть принципи оцінки персоналу.
3. Висвітліть сутність проведення процедури оцінки персоналу.
4. Назвіть та охарактеризуйте методи оцінки персоналу.
5. Розкрийте зміст, завдання, методи, етапи проведення атестації.
6. Охарактеризуйте процедуру проведення атестації.

Тема 8. Управління мобільністю кадрів

1. Управління плинністю кадрів на підприємстві.
2. Ротація кадрів.
3. Планування та підготовка резерву керівників.
4. Звільнення робітників.
5. Етика ділових відносин персоналу.

Ключові слова: *плинність, ротація, резерв, звільнення, етика, ділові відносини.*

Управління плинністю кадрів на підприємстві — спрямування на зведення до мінімуму протиріч між потребами та інтересами працівників і конкретними можливостями їх задоволення.

Плинність кадрів — це сукупність звільнених працівників за власним бажанням або за недотримання правил трудового розпорядку.

Залежно від характеру причин плинності кадрів розробляють заходи різного спрямування, а саме: техніко-економічні (покращення умов праці, удосконалення системи матеріального стимулювання, організації і нормування праці); організаційні (удосконалення процедур найму і звільнення працівників, системи професійного просування, навчання); соціально-психологічні — удосконалення стилю і методів управління, взаємовідносин у колективі, системи морального заохочування; культурно-кадрові покращення побутового обслуговування, харчування, проведення культурно-масової і спортивної роботи і т.д. При управлінні плинністю кадрів зростає роль соціальної інформації, під якою розуміють сукупність правової, соціологічної, соціально-психологічної і педагогічної усвідомленості керівників підприємства та працівників служб управління.

Горизонтальна кар'єра здійснюється в двох формах: ротація і збагачення праці.

Збагачення праці — це якісна зміна характеру роботи, що існує в таких формах, як: розширення відповідальності, надання великих прав у сфері розпорядження ресурсами, участь у роботі різних комітетів і спеціальних творчих груп, підвищення інформованості.

Ротація є двох різновидів: переміщення працівника: передбачає виконання ним тих же обов'язків на новому місці (найчастіше використовують для зміцнення відстаючої ділянки, подолання конфлікту, підвищення кваліфікації); перестановка: одержання нових обов'язків на тому ж рівні. Перестановки можуть здійснюватися між лінійними і функціональними службами, між різними підрозділами, між нижчестоящими і вищими органами без зміни рангу.

Близькою за суттю до переміщень і перестановок є така широко розповсюджена у західних фірмах форма ротації, як «карусель», тобто тимчасовий перехід працівника у межах підприємства на іншу посаду або в інший підрозділ, де йому приходить виконувати функції, що значно відрізняються від колишніх. У європейських і американських фірмах участь у «каруселі» є добровільною. Вона передбачає збереження колишнього рівня заробітної плати і можливості у випадку невдачі повернутися на колишнє місце. У Японії «карусель» обов'язкова для молодих працівників, тому що тільки пройшовши її і пізнавши особливості роботи в різних підрозділах і набувши необхідний досвід і зв'язки, вони можуть розраховувати на просування нагору.

Кадровий резерв — це група керівників і спеціалістів, які володіють здатністю до управлінської діяльності, що відповідають вимогам, пропонованим посадою певного рангу, які пройшли процедуру добору і систематичну цільову кваліфікаційну підготовку.

Виділяють такі типи кадрового резерву:

1. За видом діяльності: а) резерв розвитку — група спеціалістів і керівників, що готуються до роботи в межах нових напрямків (при диверсифікації виробництва, розробці нових товарів і технологій); б) резерв функціонування — група спеціалістів і керівників, які повинні в майбутньому забезпечити ефективне функціонування підприємства.

2. За часом призначення: а) оперативний резерв (складається із дублерів — кандидатів на заміщення певних ключових посад, які готові приступити до роботи негайно або в найближчому майбутньому). До нього входить частина посад, що стануть вакантними найближчим часом і вимагають конкретної підготовки кандидатів; б) стратегічний резерв (молоді працівники з лідерськими якостями, які можуть займати ці посади в перспективі до 20 років).

При виборі кандидатів у резерв для конкретних посад треба враховувати не тільки загальні вимоги, але і професійні вимоги, яким повинен відповідати керівник того чи іншого відділу, служби і т.д., а також особливості вимог до особистості кандидата, засновані на аналізі ситуації в підрозділі, типи організаційної культури та ін.

Джерелами резерву кадрів на керівні посади є: керівники апарату управління; головні і провідні спеціалісти; спеціалісти, які мають відповідну освіту і позитивно зарекомендували себе у виробничій діяльності; молоді спеціалісти, які успішно пройшли стажування. Перший рівень резерву кадрів — усі спеціалісти підприємства, наступний рівень — заступники керівників різного рангу. Основний резерв складають керівники різних рангів.

Виділяють такі етапи роботи з резервом управлінських кадрів: аналіз потреби у резерві, формування і складання списку резервів, підготовка кандидатів.

Методи відбору керівних кадрів до складу резерву поділяються на три групи: прогностичні, практичні, лабораторні.

Звільнення вимагає дотримання трудового законодавства, максимально об'єктивних критеріїв відбору мінімізації затрат, відкритості та інформації, компенсації і допомоги в працевлаштуванні. Звільнення персоналу — це комплекс заходів з дотримання правових норм та організаційно-психологічної підтримки з боку адміністрації при звільненні працівників.

Планування роботи з питань звільнення працівників ґрунтується на складанні класифікацій випадків звільнення, а саме: звільнення за ініціативою працівника (в нашій термінології — за власним бажанням); звільнення з ініціативи адміністрації; вихід на пенсію.

Відносно безпроблемним, з точки зору підприємства, є звільнення за власним бажанням, яке в більшості випадків сам працівник оцінює позитивно, і підтримки зі сторони адміністрації не вимагає.

Звільнення за ініціативою адміністрації є неординарною подією для кожного працівника. Люди бояться втратити роботу, переживають страх і різні стреси.

Відповідно до законодавства про працю в Україні звільнення за ініціативою адміністрації може відбуватися з таких причин: ліквідація підприємства; скорочення кількості або штату працівників; невідповідність працівника робочому місцю, посаді; невиконання працівником своїх службових обов'язків

без поважних причин; прогули, в тому числі відсутність на робочому місці більше трьох годин протягом робочого дня, невихід на роботу протягом чотирьох місяців у зв'язку з хворобою; поява на роботі в стані алкогольного та наркотичного сп'яніння; розкрадання майна; порушення керівником підприємства або його заступником своїх службових обов'язків; аморальні вчинки.

Згідно з трудовим законодавством України при звільненні в умовах скорочення певної кількості працівників право залишитися на підприємстві мають працівники з більш високим рівнем кваліфікації та продуктивності праці. У випадку однакової кваліфікації персоналу віддають перевагу сімейним та тим, які мають на утриманні двох або більше утриманців; працівникам з великим трудовим стажем на даному підприємстві; тим хто одержав професійне захворювання чи інвалідність; тим, хто навчається заочно.

Третій вид звільнення — це вихід на пенсію. Це звільнення може бути заздалегідь заплановане з великою точністю в часі.

Підготовчий (до 25р.), пов'язаний з одержанням середньої чи вищої освіти, професії. В цей період людина може змінити декілька видів діяльності в пошуках такої, яка б найкраще її задовольняла. Якщо така діяльність визначена, починається процес самоствердження працівника як особистості.

Адаптаційний (25 — 30 рр.) — це період освоєння здобутої професії, набуття досвіду, навиків. На цьому етапі формується кваліфікація, виникає необхідність незалежності. В цей період створюється сім'я, яка мотивує працівника до збільшення свого доходу.

Етап просування (30 — 45 рр.). В цей період іде процес зростання, просування по службі, настає потреба в самоствердженні, досягненні більш високого статусу.

Етап збереження (45 — 60 рр.) характеризується діями закріплення досягнутих результатів, наступає найвищий рівень удосконалення кваліфікації, знань, умінь, досвіду, майстерності. Людина досягає вершин незалежності і самоствердження.

Завершальний етап (60 — 65 рр.) — пошук заміни, передача знань, вмінь молоді, підготовка до виходу на пенсію. Це індивідуальний підхід. Так, в Японії вважається нормою, коли керівниками вищого ешелону держави є люди віком до 80 років.

Стан процесу плинності кадрів у підприємстві характеризується коефіцієнтом плинності кадрів ($K_{пк}$):

$$K_{пк} = \frac{R_з + R_{нз}}{R_{сер}}, \quad (8.1)$$

де $R_з$ — кількість звільнених працівників з підприємства за певний період;

$R_{нз}$ — кількість неминуче звільнених працівників з підприємства за відповідний період (у зв'язку з виходом на пенсію, в армію, у декретну відпустку, при направленні на навчання, за станом здоров'я, за скороченням штатів);

$R_{сер}$ — середньооблікова чисельність працівників за відповідний період.

$K_{пк} < 0,1$ — плинність кадрів у підприємстві є низькою;

$0,1 \leq K_{пк} \leq 0,2$ — плинність кадрів у підприємстві середня;

$K_{пк} \geq 0,2$ — плинність кадрів у підприємстві є високою.

У процесі управління плинністю кадрів доцільно визначати показник задоволеності працівників підприємством ($K_з$):

$$K_з = 1 - \frac{\text{Кількість осіб, які звільнилися за власним бажанням}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} \quad (8.2)$$

На основі даних, отриманих за допомогою анкетування працівників, можна визначити коефіцієнт потенційної плинності кадрів ($K_{пн}$):

$$K_{пн} = \frac{\text{Кількість осіб, які бажають звільнитися (згідно анкеті)}}{\text{Кількість опитаних працівників}} \quad (8.3)$$

У певних випадках доцільно розраховувати коефіцієнт інтенсивної плинності ($K_{ін}$):

$$K_{ін} = \frac{\text{Частковий коефіцієнт плинності за розподілом}}{\text{Загальний коефіцієнт плинності}} \quad (8.4)$$

Причини плинності кадрів за походженням поділяють на три групи: пов'язані із сімейно-побутовими обставинами; пов'язані з незадоволеністю умовами праці і побуту; пов'язані з порушеннями трудової дисципліни.

Основними мотивами плинності кадрів на підприємстві є: низька зарплата окремих груп працівників у зв'язку з поганою організацією праці і виробництва; відсутність ритмічності роботи, систематична робота в понаднормові години і вихідні дні; невідповідність виконуваних робіт рівню кваліфікації і основній професії, невизначеність перспектив професійного просування; важкі і шкідливі умови праці; погані взаємини у колективі, з адміністрацією; незадоволеність професією.

Під етикою розуміють систему універсальних та специфічних моральних вимог і норм поведінки, що реалізуються в процесі громадського життя.

Етичні норми службових відносин ґрунтуються на загальнолюдських цінностях, нормах і правилах поведінки, але мають деякі особливості.

Ділова етика в широкому розумінні — це сукупність етичних принципів і норм, якими повинна керуватись діяльність підприємства у сфері управління і підприємництва. Вона включає елементи різного порядку: етичну оцінку як внутрішньої, так і зовнішньої політики підприємства в цілому; моральні принципи членів підприємства: професійну мораль; моральний клімат у колективі; норми ділової етики — зовнішні норми поведінки.

Правила поведінки і ділових відносин включають певний порядок субординації, привітання, рекомендації і звернення посадових осіб, ведення телефонних розмов і ділового листування, висування визначених вимог до мови, манерам і зовнішньому вигляду співробітників.

Сучасний менеджмент пропонує певні заходи для забезпечення ділових етичних відносин: впровадження етичних норм, що відображають систему цінностей підприємства; організація навчання етичній поведінці всього персоналу; надання інформації про випадки як високо-етичної поведінки, так і аморальних вчинків; вивчення морального клімату в колективі і взаємовідносин між керівниками та підлеглими.

Контрольні питання:

1. Охарактеризуйте процедуру оцінки плинності кадрів у підприємстві.
2. Розкрийте сутність і зміст управління плинністю кадрів у підприємстві.
3. Назвіть види ротації.
4. Розкрийте сутність та типи кадрового резерву.
5. Назвіть та охарактеризуйте етапи роботи з резервом управлінських кадрів.
6. Назвіть причини звільнення робітників.
7. Розкрийте сутність понять «етика», «ділова етика».

Тема 9. Мотивація, стимулювання та управління системою винагород персоналу

1. Мотивація персоналу.
2. Теорії мотивації персоналу.
3. Управління мотивацією та її види.
4. Організація заробітної плати та преміювання.

Ключові слова: мотивація, теорії мотивації, матеріальна і нематеріальна мотивація, преміювання, стимулювання, винагорода.

Теорії мотивації активно стали розроблятися в ХХ столітті, хоча багато із мотивів, стимулів і потреб були відомі в стародавньому світі. Із найбільш відомих, що й до цього часу широко застосовуються, є теорії мотивації праці: «батога і пряника»; «Х», «Y» та «Z».

Теорія «Х» була початково розроблена Ф.Тейлором, а потім розвинута і доповнена Д. Мак-Грегором, який додав до неї теорію «Y». Теорія «Z» була запропонована значно пізніше, — у 80-ті роки В. Оучі (модель поведінки і мотивації людини). «Х», «Y» і «Z» — це абсолютно різні моделі мотивації, орієнтовані на різний рівень потреб, і, відповідно, керівник повинен застосувати досить різні стимули до праці.

Теорія «Х» ґрунтується на таких передумовах: в мотивах людини домінують біологічні потреби; звичайна людина має успадковану нелюбов до роботи і намагається її уникати, тому працю необхідно нормувати, а кращим способом її організації є конвеєрний; з причини небажання працювати більшість людей можна примусити до праці тільки шляхом примусу; середня людина надає перевагу тому, щоб нею управляли, намагається не брати на себе відповідальності, має відносно низькі амбіції і старається бути в безпеці; якість роботи низька, тому потрібен систематичний строгий контроль з боку керівників.

Теорія «Y» є антиподом теорії «Х» і орієнтована на іншу групу людей. В її основі: в мотивах людей домінують соціальні проблеми і бажання добре працювати; фізичні та емоційні зусилля на роботі такі ж природні, як і в час

відпочинку; небажання працювати не є успадкованою рисою, властивою людині, людина сприймає роботу як джерело задоволення або покарання залежно від умов праці; відповідальність та обов'язковість щодо підприємства залежить від винагород, які одержує людина за працю. Найбільш важливою є винагорода, що пов'язана з задоволенням потреб у самовираженні.

Модель теорії «Y» відображає передову, творчо активну частину суспільства. Стимули спонукання до праці в даній теорії розміщуються в такому порядку: самоствердження, моральне і матеріальне заохочування, примус.

Основні передумови теорії «Z»: в мотивах людей поєднуються суспільні і біологічні потреби; люди надають перевагу працювати в групі і приймати рішення групою; повинна існувати індивідуальна відповідальність за результати праці; надається перевага неформальному контролю результатів праці на основі чітких методів і критеріїв оцінки; на підприємстві повинна здійснюватись постійна ротація кадрів з постійною самоосвітою; бажана поступова службова кар'єра працівників з досягненням певного віку; адміністрація проявляє постійну турботу про працівників і забезпечує їм довготерміновий або пожиттєвий найм; людина — основа будь-якого колективу, і тільки вона і забезпечує успіх підприємства. Цій теорії відповідає більшість японських працівників великих промислових компаній. Стимули заохочування до праці при цій теорії ефективні в такій послідовності: матеріальне заохочення, моральне заохочення, самоствердження, примус.

На підприємствах є всі типи людей, тому застосовування тієї чи іншої концепції мотивації визначається часткою працівників конкретного типу в групі.

Змістовні теорії мотивації. З розвитком продуктивних сил суспільства набули значного поширення розробки теорії мотивації, в основі яких були різні підходи, що дало можливість умовно їх розділити на дві великі групи: змістовні та процесуальні. Змістовні теорії мотивації вивчають потреби людини і пропонують їх ієрархічну класифікацію, що дозволяє робити висновки щодо механізму мотивації людини. Із змістовних теорій мотивацій найбільш відомими є : а) теорія потреб Маслоу; б) теорія існування, зв'язку та росту Альдерфера; в) теорія набутих потреб Мак-Клелланда, г) теорія двох факторів Герцберга.

Теорія потреб Маслоу. А. Маслоу — один із великих вчених у галузі мотивації та психології. Його теорія психології управління включає такі ідеї і ґрунтується на таких передумовах: люди постійно мають якісь потреби; люди виділяють певний набір сильно виражених потреб, які можна об'єднати в окремі групи; групи потреб знаходяться в ієрархічному розміщенні відповідно один до одного; потреби, якщо вони не задовольняються, змушують людину діяти; задоволені потреби не мотивують людей; якщо одна потреба задовольняється, то її місце замінює інша потреба; звичайна людина відчуває одночасно декілька різних потреб, які перебувають у комплексній взаємодії; потреби, що розташовані в основі піраміди, вимагають першочергового задоволення; потреби більш високого рівня починають активно впливати на людину після задоволення потреб нижчого рівня.

Відповідно до теорії Маслоу існує п'ять груп потреб: фізіологічні потреби; потреби в безпеці та впевненості в майбутньому; потреби належності до певної соціальної групи; потреби визнання і поваги; потреби в самовираженні.

Фізіологічні потреби. До цієї групи відносять потреби в їжі, в одязі, житлі і т.п. — це ті, які людина повинна задовольнити, щоб вижити. Люди, котрі працюють в основному із-за необхідності вижити, мало цікавляться змістом роботи, вони концентрують свою увагу на оплаті, умовах праці, можливості уникати втомленості. Для управління такими людьми потрібно, щоб мінімум заробітної плати забезпечував виживання і робочі умови не погіршували їх існування.

Потреби в безпеці. Потреби цієї групи пов'язані з бажанням людей перебувати у стабільному і безпечному стані, мати добрі житлові умови, бути захищеними від страху, болю, хвороби. Для управління такими людьми потрібно створити надійну систему соціального страхування, застосовувати справедливі правила регулювання їх діяльності, оплачувати працю вище за прожитковий рівень.

Потреби належності до певної соціальної групи. Людина хоче бути членом певної групи людей, брати участь у громадських заходах. Ставлення до таких працівників з боку керівників має носити форму дружнього партнерства, таким людям потрібно створити умови для спілкування на роботі. Добрі

результати забезпечує бригадна форма організації праці, групові заходи за межами роботи, нагадування працівникам про те, що їх цінують колеги по роботі.

Потреби визнання и поваги. Ця група потреб відображає бажання людей бути компетентними, сильними, здібними, впевненими в собі, а також бачити, що оточуючі визнають їх і поважають за це. Управління такими людьми вимагає використання різних форм морального заохочення, вираження, визнання їх заслуг. Для цього корисним може бути присвоєння титулів і звань, вручення різного роду почесних нагород.

Потреби у самовираженні. Ця група об'єднує потреби, що виражаються в бажанні людини нового використання своїх знань, здібностей, вмінь для самовираження в бізнесі, менеджменті, політиці, науці. Ці потреби мають, як правило, індивідуальний характер. При управлінні такими людьми необхідно давати їм оригінальні завдання, які дозволяють максимально реалізувати свої знання, давати більшу свободу у виборі засобів вирішення завдань.

Теорія потреб Маслоу — одна із найбільш відомих теорій мотивації. Вона показує, як ті чи інші потреби можуть впливати на мотивацію людини до праці і як надати людині можливості для задоволення своїх потреб. Разом з тим, в концепції цієї теорії є ряд негативних моментів: потреби проявляються по-різному залежно від багатьох ситуаційних факторів (зміст і умови праці, становище в колективі, вік); не завжди спостерігається чітка послідовність однієї групи потреб за іншою, як це виділяє піраміда Маслоу; задоволення верхньої межі не обов'язково послаблює їх вплив на мотивацію.

Теорія існування, зв'язку та росту Альдерфера. К. Альдерфер вважає, що потреби людини можуть бути об'єднані в окремі групи. На відміну від Маслоу, він виділяє тільки три таких групи: потреби існування; потреби зв'язку; потреби росту.

Потреби існування, за Альдерфером, складаються із двох груп: фізіологічні та безпеки.

Потреби зв'язку відображають соціальну природу людини, її бажання бути членом сім'ї, мати друзів, колег, ворогів, керівників, підлеглих. До цієї потреби можна повністю віднести потреби визнання, поваги та безпеки.

Потреби росту аналогічні потребам самовираження, які пов'язані з бажанням розвитку і самовдосконаленню.

Ці три групи потреб, також як і в теорії Маслоу, розмішені ієрархічно. Проте між цими теоріями є одна принципова відмінність. За Маслоу, рух від потреби до потреби проходять тільки знизу вгору, тобто коли задоволені потреби нижчого рівня, людина переходить до наступної, більш високої потреби. Альдерфер вважає, що рух іде в обидві сторони: наверх, якщо не задоволені потреби нижчого рівня, і вниз, якщо не задовольняється потреба більш високого рівня. На його думку, в разі незадоволення потреб верхнього рівня, посилюється міра дії потреб нижчого рівня, що переключає увагу людини на цей рівень. Згідно з теорією Альдерфера, ієрархія потреб відображає рух від більш конкретних потреб до менш конкретних. Він вважає, що кожний раз, коли потреби не задовольняються на верхньому рівні, здійснюється переключення на більш конкретну потребу на нижчому рівні, що і визначає протилежний хід зверху вниз.

Теорія набутих потреб Мак-Клелланда. Дана теорія пов'язана з вивченням і описом впливу на поведінку людини потреб досягнення, співучасті та влади. Це досить сильні потреби для людини, які значно впливають на її поведінку і примушують діяти.

Потреба досягнень проявляється в бажанні людини досягти поставлених цілей. Індивідууми, які мають високу потребу досягнення, готові виконувати роботу, в якій є елементи виклику, що дозволяє їм самостійно ставити цілі. Даний тип людей багато і з задоволенням працюють, не люблять ділитись роботою з іншими. Для регулювання рівня цієї потреби важливо проводити цілеспрямоване навчання і відповідно організовувати роботу.

Потреба співучасті проявляється у вигляді бажань дружніх відносин з оточуючими. Люди з високою потребою співучасті намагаються встановлювати і підтримувати добрі стосунки, бажають підтримки з боку колег, друзів,

хвилюються про те, що про них думають інші. Індивідууми з високою потребою співучасті хочуть займати на підприємстві такі позиції й виконувати таку роботу, яка дозволяла б їм перебувати в активній взаємодії зі своїми колегами чи клієнтами.

Потреба влади є набутою, розвивається на основі навчання, життєвого досвіду і проявляється в тому, що людина хоче контролювати людей, ресурси і процеси, що проходять в її оточенні. Людей з високою мотивацією влади можна розділити на дві взаємовиключаючі групи. Першу групу складають ті, хто прагне до влади з метою володарювання. В першу чергу їх приваблює сама можливість командувати іншими. Інтереси підприємства для них стоять на другому плані і навіть втрачають зміст, тобто вони концентрують увагу на своїй керівній позиції на підприємстві, на своїх можливостях володарювати. До другої групи відносять тих людей, які прагнуть влади для того, щоб вирішувати завдання групи. Ці люди задовольняють свою потребу у владі тим, що визначають цілі, ставлять завдання перед колективом і беруть участь у їх вирішенні. Як керівники вони шукають можливості мотивування працюючих для досягнення поставлених цілей. Потреба влади для цих людей — бажання до виконання відповідальної керівної роботи, пов'язаної з вирішенням організаційних завдань, що і є мотивом до самоствердження. Мак-Клелланд вважає, що із трьох потреб його концепції для успіху менеджера найбільше значення має потреба влади другого типу. Потреби, які розглядає Мак-Клелланд, не розміщені ієрархічно і можуть мати різну міру прояву. Так, потреба влади існує при низькій потребі співучасті.

Теорія двох факторів Герцберга. В другій половині 50-х років XX століття Ф. Герцберг розробив нову модель мотивації, побудованої на потребах двох груп: потреби, пов'язані з факторами умов праці: політика підприємства, умови праці, заробітна плата, міжособистісні відносини у колективі; міра безпосереднього контролю за роботою, та потребами мотивації; успіх; просування по службі; визнання і схвалення результатів праці; висока міра відповідальності; можливості творчого і ділового зростання. Відповідно до теорії Герцберга, наявність факторів умов праці не буде мотивувати працівника. Вона тільки запобігає виникненню почуття незадоволеності роботою. Для досягнення мети мотивації потрібно

забезпечити наявність мотивуючих факторів. Характерною особливістю всіх чотирьох теорій є те, що вони вивчають потреби і дають їх класифікацію, що дозволяє робити висновки про механізм мотивації людини.

Процесуальні теорії мотивації. Процесуальні теорії аналізують те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як вибирає конкретний тип поведінки. Процесуальні теорії визнають існування потреб, але поведінка особистості є також функцією сприйняття і очікування, пов'язаних з даною ситуацією, і можливих наслідків вибраного типу поведінки. В даний час існує три основні процесуальні теорії мотивації: теорія очікування В. Врума; теорія справедливості Адамса; теорія Портера — Лоулера.

Теорія очікування. Теорія В. Врума ґрунтується на тому, що людина має бути впевнена в тому, що вибраний нею тип поведінки приведе до задоволення потреб. Теорія ґрунтується на трьох взаємозалежностях: затрати праці — результати; результат — винагорода; валентність (задоволення винагородою). Очікування в системі «затрати праці — результати» — це співвідношення між затраченими зусиллями і одержаними результатами. Якщо люди відчують, що прямого зв'язку між затраченими зусиллями і досягнутими результатами немає, то, згідно з теорією очікувань, мотивація буде зменшуватись. Очікування в системі «результати — винагорода» є очікуванням певної винагороди або заохочення за досягнутий рівень результатів. У теорії очікувань важливе місце займає валентність або цінність винагороди. Валентність — це передбачена міра відносного задоволення, яка виникає внаслідок одержання певної винагороди. Для ефективної мотивації менеджера треба встановити тісне співвідношення між результатами і винагородою.

Теорія справедливості Адамса. Ця теорія стверджує, що люди суб'єктивно визначають відношення одержаної винагороди до затрачених зусиль, а потім порівнюють це з винагородою інших людей, які виконують аналогічну роботу, їх порівняння вказує на дисбаланс і несправедливість, оскільки людина вважає, що її колега одержав більшу винагороду за аналогічну роботу, внаслідок цього в людини виникає психологічна напруга. Працівники, які вважають, що їм не

доплачують в порівнянні з іншими, будуть намагатись зменшити інтенсивність праці або просити підвищити винагороду.

Теорія Портера — Лоулера. Ця теорія ґрунтується на поєднанні елементів теорії очікувань та справедливості. В теорії фігурує п'ять змінних: затрачені зусилля, сприйняття, одержаний результат, винагорода, міра задоволення. Згідно з моделлю Портера — Лоулера, досягнуті результати залежать від зусиль працівника, його здібностей і характеру, а також усвідомленості ним своєї ролі в процесі праці. Рівень зусиль працівника визначається цінністю винагороди і мірою впевненості в тому, що ці зусилля будуть гідно винагороджені. Людина задовольняє свої потреби за допомогою винагород за досягнуті результати, констатує теорія Портера — Лоулера і що дуже важливо, результативна праця приносить задоволення працівнику. Дослідження підтверджують точку зору Портера — Лоулера про те, що висока результативність є умовою повного задоволення працівника, а не її наслідком. Теорія Портера — Лоулера показує, наскільки важливо об'єднати такі поняття, як зусилля, здібності, результати, винагорода, задоволення та сприйняття в рамках єдиної взаємозв'язаної теорії мотивації.

Концепція партисипативного управління. Концепція партисипативного (англ. — участь) управління ґрунтується на залученні працівників до прийнятого рішення з питань управління підприємством у вигляді різних форм самоуправління та «кружки якості». Участь працівників в управлінні мотивує їх до більш інтенсивної та якісно виконаної роботи і, як результат, до підвищення продуктивності праці. На підприємствах, де є традиції і висока питома вага творчих працівників, які працюють у межах теорії «Y», можна говорити про логічний зв'язок між самоуправлінням та мотивацією працівників. Партисипативне управління може бути реалізовано на основі таких передумов: працівники одержують право самостійно приймати рішення щодо своєї трудової діяльності для виконання поставлених завдань (гнучкий графік роботи, особистий контроль якості); працівники, які безпосередньо своїм керівником залучаються до прийняття групових рішень з питань виробництва (проекти планових завдань, використання ресурсів, форми оплати праці); працівнику дається право операційного контролю якості продукції і

встановлюється особиста чи групова відповідальність за кінцеві результати (особисте клеймо якості, здача продукції з першої подачі); працівники беруть особисту чи групову участь в інноваційній, раціоналізаторській діяльності з різними способами винагород за впровадження інновацій; виробничі і функціональні підрозділи (бригади, служби, відділи) створюються з урахуванням побажань працівників, що дозволяє перетворювати неформальні групи у формальні. Партиципативне управління дозволяє зв'язати мотиви, стимули і потреби людей, які працюють у групах, на основі різноманітних форм самоуправління трудових колективів.

Мотивація й стимулювання є вирішальним фактором в управлінні персоналом. Мотивація трудової діяльності не може бути дійовою без задоволення матеріальних потреб і застосування матеріального інтересу працівників.

Під матеріальною мотивацією слід розуміти прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя. Прагнення людини до поліпшення свого добробуту обумовлює необхідність збільшення трудового внеску, а отже, й збільшення кількості, якості та результативності праці. Матеріальну мотивацію трудової діяльності слід розглядати як похідну від комплексної дії низки макро- мікроекономічних чинників, у тому числі:

- а) рівня заробітної плати та її динаміки;
- б) наявності прямої залежності рівня заробітної плати від кількості, якості й результатів праці;
- в) диференціації заробітної плати на підприємстві й суспільстві загалом;
- г) структури особистого доходу;
- д) матеріального забезпечення наявних грошових доходів та деяких інших.

Реакцією на зміни в структурі мотивів та їх ієрархії стало виникнення численних сучасних концепцій, які об'єднують нові принципові положення, незважаючи на певну різницю між ними. Ці концепції під назвами теорій «якості трудового життя», «збагачення змісту праці», «гуманізації праці», «співучасті» трудящих, декларують необхідність нових підходів до підвищення соціальної та виробничої активності працівників.

На трудову поведінку персоналу значний вплив справляє планування кар'єри. Якщо планування кар'єри розглядати крізь призму сучасних теорій мотивації, то можна дійти висновку, що цей елемент управління персоналом має безпосереднє відношення до мотивації трудової діяльності.

Стабільність зайнятості, чітка перспектива зростання — безперечно пріоритетні потреби й мотивуючі чинники трудової діяльності. А відтак плануванню кар'єри слід приділяти першочергову увагу. Воно має безпосереднє відношення до реалізації цілої низки потреб і впровадження в дію трудових, статусних мотивів персоналу. Однією з загальних потреб кожної людини є вільний час і сприятливий режим робочого часу. Враховуючи це, до пріоритетних напрямків посилення мотивації трудової діяльності можна віднести регулювання робочого часу та заохочення вільним часом.

Надання додаткового вільного часу. Цей засіб зовнішньої мотивації реалізується диференціацією (змінюю) тривалості основної та інших додаткових відпусток, їх дробленням на певні частини (наприклад, надання влітку та взимку), надання можливості працювати неповний робочий день або неповний робочий тиждень, скорочення робочого періоду тощо.

Перерозподіл робочого часу. Реалізується наданням працівникові можливості самому визначати початок, закінчення і тривалість робочого дня, але за умови дотримання місячної (тижневої) норми робочого часу, обов'язкового виконання встановлених трудових норм (завдань), збереження (забезпечення) нормального ходу виробничого процесу.

Найбільш поширеною формою регулювання (перерозподілу) робочого часу є гнучкий або змінний графік. Але не кожний виробничий процес можна організувати з використанням режиму гнучкого робочого часу.

Заробітна плата як економічна категорія є одним із найбільш складних і важливих соціально-економічних явищ.

Заробітна плата — це винагорода, розрахована, як правило, у грошовому вираженні, що відповідно до трудового договору власник або уповноважений орган виплачує працівникові за виконану роботу.

Розмір заробітної плати залежить від кількості і якості праці, від складності й умов праці, професійно ділових якостей працівника, від результатів господарської діяльності підприємства.

Кошти, спрямовані на оплату праці складають фонд оплати праці, який відповідно до стандарту складається з фонду основної і фонду додаткової заробітної плати.

Фонд основної заробітної плати включає: заробітну плату, нараховану за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, вироблення, обслуговування, посадові обов'язки) за відрядними розцінками, тарифними ставками (окладами) працівників і посадових окладів, незалежно від форм і систем оплати праці, прийнятих на підприємствах; суми процентних або комісійних нарахувань залежно від обсягу доходів (прибутку), одержуваних від реалізації продукції (робіт, послуг) у випадках, коли вони є основною заробітною платою; суми авторського гонорару працівникам мистецтва, редакцій газет і журналів, телеграфного агентства, видавництв, радіо, телебачення й інших підприємств, оплата їхньої праці здійснюється за ставками (розцінками) авторської (постановочної) винагороди, нарахованої на даному підприємстві.

Фонд додаткової заробітної плати включає: доплати і надбавки до тарифних ставок і посадових окладів у розмірах, передбачених чинним законодавством; премії працівникам, керівникам, фахівцям, включаючи премії за економію конкретних видів матеріальних ресурсів; винагороди (процентної ставки) за вислугу років, стаж роботи, передбачений законодавством; оплату праці працівників, які не знаходяться в штаті підприємства, за виконання робіт відповідно до договорів; оплату праці за вихідні, святкові і неробочі дні, понаднормовий час за розцінками, встановленим законодавчими актами; суми виплат, зв'язаних з індексацією заробітної плати працівників у межах, передбачених чинним законодавством; оплату щорічних і додаткових відпусток відповідно до діючого законодавства, грошових компенсацій за невикористану відпустку та ін.; заохочувальні і компенсаційні виплати (оплата простоїв не з вини працівників; надбавки і доплати, не передбачені законодавством; винагороди за підсумками

роботи за рік; премії за сприяння винахідництву і раціоналізації; суми наданих підприємством трудових і соціальних пільг працівникам і інші; суми прибутку, спрямованої на придбання акцій (для працівників трудового колективу).

Номінальна заробітна плата — це сума коштів, виплачуваних працівникам за виконаний обсяг робіт відповідно до кількості і якості витраченої ними праці.

Реальна заробітна плата являє собою сукупність матеріальних і культурних благ, а також послуг, що може придбати працівник на номінальну заробітну плату. Розмір реальної заробітної плати залежить від величини номінальної заробітної плати і рівня цін на предмети споживання і послуги.

Мінімальна заробітна плата являє собою законодавчо встановлений розмір заробітної плати за просту, некваліфіковану роботу, нижче якої не може вводитися оплата за виконану працівником місячну, годинну норму праці. Розмір мінімальної заробітної плати встановлюється Верховною Радою України один раз на рік під час затвердження Державного бюджету України. Мінімальна заробітна плата є державною соціальною гарантією, обов'язковою на всій території України для підприємств усіх форм власності і господарювання.

Заробітна плата в суспільстві виконує певні функції:

- 1) відтворювальну – забезпечення працівників і членів їхніх родин необхідними життєвими благами;
- 2) стимулюючу – зв'язану з встановленням залежності заробітної плати працівника від його внеску в результат діяльності підприємства;
- 3) ресурсорозміщувальну — суть її полягає в розміщенні трудових ресурсів (на підприємствах, у галузях);
- 4) формування платоспроможного попиту населення — ув'язування платоспроможного попиту з пропозицією споживчого ринку.

При організації заробітної плати необхідно керуватися наступними принципами: рівна оплата за рівну працю за кількістю і якістю, незалежно від приналежності до статі, віку й інших ознак; зростання реальної заробітної плати в результаті підвищення ефективності виробництва за рахунок поліпшення кількісних і якісних показників виробництва і праці, що дозволяє періодичного

підвищувати тарифні ставки і оклади, збільшувати мінімальну заробітну плату; перевищення зростання продуктивності праці в порівнянні зі зростанням заробітної плати, що є об'єктивною закономірністю розширеного відтворення, необхідною умовою підвищення життєвого рівня населення; диференціація заробітної плати залежно від внеску працівника, складності праці, умов праці, територіального розташування підприємства, його галузевої приналежності; єдність економічної політики у сфері організації заробітної плати; встановлення в загальнодержавному масштабі мінімальної заробітної плати й інших норм і гарантій про оплату праці, умов і розмірів оплати праці в бюджетних організаціях, рівня оподатковування підприємств і доходів працівників; простота, логічність і доступність розуміння для працівників елементів організації оплати праці.

Під організацією оплати праці розуміють визначений порядок встановлення і виплати заробітної плати. Основними елементами організації оплати праці є: нормування; тарифна система оплати; форми і системи оплати.

Тарифна система оплати праці являє собою сукупність нормативів, за допомогою яких здійснюються диференціація і регулювання рівня заробітної плати різних груп і категорій працівників залежно від складності, кваліфікаційного рівня, умов праці, особливостей і значення окремих виробництв, районів країни. Тарифна система — це сукупність взаємозалежних елементів: тарифно-кваліфікаційні довідники, тарифні сітки і ставки, схеми посадових окладів, надбавки і доплати до тарифних ставок і окладів, районні коефіцієнти тощо.

Тарифно-кваліфікаційні довідники робіт і професій — це нормативні документи, в яких усі види робіт поділяються на групи залежно від складності. В даний час діє Єдиний тарифно-кваліфікаційний довідник (ЄТКД), що складається з 72 випусків, у яких передбачено більше 5 тисяч професій працівників і виконуваних ними робіт. Тарифно-кваліфікаційні характеристики професій працівників розроблені стосовно діючих тарифних сіток. Розряди робіт установлені за їхньою складністю без обліку умов праці. Включені в ЄТКД характеристики робіт служать для визначення тарифних розрядів за кожною професією і спеціальністю; для встановлення складності робіт (розрядів робіт) і присвоєння

кваліфікації (тарифних розрядів) робітника; для складання навчальних програм з підготовки і підвищення кваліфікації робітників.

Кваліфікаційні характеристики професій складені за кожним тарифним розрядом і, як правило, складаються з трьох розділів: «Характеристика робіт» «Повинен знати», «Приклади робіт».

«Характеристика робіт» — у даному розділі наведений опис роботи, тобто те, що робітник певного розряду повинен уміти виконувати, регламентується вибір і визначення режимів роботи, порядок підготовки матеріалів до обробки та ін. «Повинен знати» — мінімальний перелік теоретичних і практичних знань, необхідних для виконання конкретних завдань. «Приклади робіт» — перелік конкретних робіт, що відповідають певному розряду.

Кваліфікаційний довідник для спеціалістів містить 132 загальногалузеві кваліфікаційні характеристики посад керівників, фахівців і службовців, призначений для підбору і розміщення кадрів, визначення посадових обов'язків, кваліфікаційних вимог, пред'явлених до керівників, спеціалістів і службовців.

В кваліфікаційних характеристиках вказуються посадові обов'язки, вимоги до знань, рівневі і профілеві підготовки керівників, фахівців і службовців. Кваліфікаційні характеристики за кожною посадою складаються з трьох розділів: «Посадові обов'язки», «Повинен знати», «Кваліфікаційні вимоги».

Тарифна сітка являє собою сукупність кваліфікаційних розрядів і відповідних їм тарифних коефіцієнтів, за допомогою яких встановлюється безпосередня залежність оплати праці від кваліфікації робітників. Тарифні сітки характеризуються числом розрядів, діапазоном і мікрозрядними співвідношеннями. Діапазон тарифної сітки являє собою співвідношення між тарифними коефіцієнтами крайніх розрядів. Мікрозрядне співвідношення — це абсолютне і відносне (у відсотках) наростання тарифних коефіцієнтів.

Розмір тарифної ставки (окладу) першого тарифного розряду визначається на рівні встановленого державою мінімального розміру заробітної плати. Тарифні ставки (оклади) інших розрядів і груп визначають множенням тарифної ставки (окладу) першого розряду на тарифний коефіцієнт відповідного тарифного

розряду. Тарифні ставки являють собою виражений у грошовій формі абсолютний розмір оплати праці різних груп і категорій робітників в одиницю часу (година, день, місяць), тому розрізняють годинні, денні, місячні тарифні ставки за кожним кваліфікаційним розрядом.

Ставка першого розряду — це мінімальна заробітна плата робітника, тобто вона визначає законодавчо встановлений розмір заробітної плати за просту некваліфіковану роботу, нижче якої не може здійснюватися оплата за виконану роботу. Рівень тарифної ставки першого розряду залежить від фінансової можливості підприємства на період дії колективного договору, державної, галузевої, регіональної гарантії мінімальної заробітної плати.

Тарифні ставки наступних розрядів розраховують множенням тарифної ставки 1-го розряду на відповідний тарифний коефіцієнт за формулою:

$$Ti = T_1 \times K_i, \quad (9.1)$$

де T_i – тарифна ставка i -го розряду;
 T_1 – тарифна ставка 1-го розряду;
 K_i – тарифний коефіцієнт i -го розряду.

Годинні тарифні ставки є основою для нарахування встановлених доплат і надбавок.

Залежно від виробничих умов на підприємстві застосовують різні види доплат і надбавок, що являють собою частину тарифної системи, яка змінюється.

Відповідно до Закону України «Про оплату праці» тарифною системою передбачені диференційовані доплати і надбавки залежно від умов праці, інтенсивності, професійності, майстерності, високих досягнень у праці і важливості робіт. Застосування доплат і надбавок, їхні розміри обмежуються фінансовими можливостями підприємств. Всі діючі в даний час види компенсаційних доплат і надбавок необхідно розділити на дві великі групи: доплати і надбавки, що не мають обмежень за сферами трудової діяльності; доплати і надбавки, які застосовані у визначених сферах застосування праці. У першу групу входять доплати: за роботу у вихідні і святкові дні; за роботу в понаднормовий час; неповнолітнім, які виконують роботи нижче привласненого їм тарифного розряду (різниця між

тарифною ставкою робітника виходячи з привласненого йому розряду і ставкою за виконану роботу); при невиконанні норм виробітку і виготовленні бракованої продукції не з вини працівника; до середнього заробітку у випадках, передбачених законодавством; робітникам у зв'язку з відхиленням від нормальних умов виконання роботи.

Інші види виплат мають обмежену сферу застосування. Одні, наприклад, встановлюються з метою компенсації додаткової роботи, не зв'язаної безпосередньо з функціями працівника. Інші види надбавок поширюються на роботи з несприятливими умовами праці чи на роботи особливого характеру.

Доплати і надбавки з обмеженою сферою застосування доцільно розподілити на три групи: доплати стимулюючого характеру, зв'язані з особливим характером виконуваної роботи (сезонністю, віддаленістю, невизначеністю об'єкта роботи і т.п.), за умови праці, що відхиляються від нормальних: за роботу з важкими (шкідливими) і особливо важкими умовами.

Керівникам підприємств надане право самостійно диференціювати оплату праці залежно від реальних умов, встановлених колективним договором з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральними і галузевими (регіональними) угодами.

У практиці підприємства оплати праці існують дві основні форми оплати: погодинна і відрядна, застосування яких вирішується на підприємстві з урахуванням особливостей технології, організації праці і виробництва.

Погодинною називається така форма оплати праці, при якій заробітна плата працівнику нараховується за встановленою тарифною ставкою і фактично відпрацьованим часом.

Системами погодинної оплати праці є проста погодинна і погодинно-преміальна оплата праці. Проста погодинна оплата праці підрозділяється на годинну, денну і місячну.

При годинній оплаті заробітна плата (ЗП_г) визначається шляхом множення годинної тарифної ставки на кількість годин, фактично відпрацьованих упродовж місяця за формулою

$$ЗП_z = T_c \times B_\phi, \quad (9.2)$$

де T_c – годинна тарифна ставка, грн.,
 B_ϕ – відпрацьований час, годин.

При денній оплаті праці визначається розмір денної ставки, заробіток розраховується як добуток денної ставки на кількість відпрацьованих днів.

При місячній оплаті заробітна плата встановлюється у вигляді місячної ставки незалежно від кількості робочих днів у конкретному місяці, заробітна плата нараховується в залежності від фактично відпрацьованих днів у місяці.

Погодинно-преміальна оплата — при цій системі, крім основного тарифного заробітку, робітник одержує премію за якісні і кількісні показники (наприклад, робітники по ремонту устаткування преміюються за безаварійну роботу машини, виконання графіка ремонту і т. ін.). Премії нараховуються за місячними результатами роботи за фактично відпрацьований час. Загальний заробіток робітника за цією системою розраховують за формулою ($З_{\text{пп}}$)

$$З_{\text{пп}} = ЗП_z + ЗП_z (B_1 + B_2 \times B_{\text{пп}}) \div 100 \quad (9.3)$$

де $ЗП_z$ – заробіток робітника за тарифною ставкою за фактично відпрацьований час грн.;

B_1 – відсоток премії за виконання показника преміювання;

B_2 – відсоток премії за кожен відсоток перевиконання показника преміювання;

$B_{\text{пп}}$ – відсоток перевиконання показника преміювання.

Для робітників з погодинною оплатою праці на підприємствах розробляється преміальне положення, в якому вказуються показники й умови преміювання, конкретні розміри премій, а також встановлюється коло робітників. Погодинна форма оплати праці застосовується на тих виробничих процесах, де ускладнене точне нормування праці (операції з ремонту, налагодженню устаткування, на конвеєрі), а також на роботах, де особливе значення має висока якість продукції.

Відрядною називається така форма оплати праці, при якій робітник одержує заробітну плату за кількість виготовленої продукції (виконаних робіт) відповідної якості згідно з встановленими нормою часу і складністю робіт.

Системи відрядної форми оплати праці є: пряма відрядна, відрядно-преміальна, відрядно-прогресивна, непряма-відрядна, акордна.

Відрядний заробіток робітника при індивідуальній прямій відрядній системі оплати праці ($ЗП_{\text{в}}$) нараховують шляхом підсумовування добутку відповідної відрядної розцінки за фактично виконаний обсяг робіт, виконаних робітником з кожного виду робіт щодо розрахункового періоду:

$$ЗП_{\text{в}} = \sum_{i=1}^n P_{\text{в}i} \times Q_i, \quad (9.4)$$

де i – кількість видів робіт;

$P_{\text{в}i}$ – розцінка за одиницю кожного i -го виду робіт, грн.;

Q_i – фактичний обсяг вироблення за кожним i -м видом робіт.

При індивідуальній оплаті розцінку визначають за однею з двох нижченаведених формул:

$$P_{\text{в}} = \frac{T_c}{H_{\text{вир}}}; \quad P_{\text{в}} = T_c \times H_c, \quad (9.5)$$

де $P_{\text{в}}$ – відрядна розцінка, грн.;

T_c – тарифна ставка відповідного розряду, грн.;

$H_{\text{ч}}$ – норма часу;

$H_{\text{вир}}$ – норма виробітку.

При відрядно-преміальній системі оплати праці заробіток робітника, розрахований за прямими відрядними розцінками, доповнюється преміями, які встановлюються у відсотках до прямої відрядної заробітної плати за виконання і перевиконання кількісних і якісних показників. Розрахунок заробітної плати за відрядно-преміальною системою ($ЗП_{\text{в-пр}}$) розраховують за формулою

$$З_{\text{в-пр}} = ЗП_{\text{в}} + ЗП_{\text{в}}(B_1 + B_2 \times B_{\text{пп}}) \div 100 \quad (9.6)$$

де $ЗП_{\text{в}}$ – заробіток за прямими відрядними розцінками;

B_1 – премія у відсотках за виконання планових показників;

B_2 – премія у відсотках за кожен відсоток перевиконання планових показників;

$B_{\text{пп}}$ – відсоток перевиконання плану.

Відрядно-прогресивна система оплати праці передбачає зростання розцінки понад встановленої бази. При відрядно-прогресивній системі оплати праці продукція, що виготовлена в межах встановленої норми виробітку (вихідної бази), оплачується за звичайними відрядними розцінками, а продукція, виготовлена поверх норми, оплачується за розцінками, що прогресивно зростають залежно від ступеня перевиконання норми. Вихідна база — це та межа виконання норм виробітку, понад яку виконана робота оплачується вже за підвищеними розцінками. Розмір збільшення відрядних розцінок залежно від ступеня перевиконання вихідної норми (бази) визначається в кожному конкретному випадку спеціальною шкалою.

Загальний заробіток робітника ($ЗП_{в-прг}$) можна розрахувати за формулою

$$ЗП_{в-прг} = ЗП_{б} + (ЗП_{б} \times (P_n - P_b) \times K_{зб} / P_n), \quad (9.7)$$

де P_n — виконання норм виробітку, %;

P_b — вихідна база виконання норм виробітку, %;

$K_{зб}$ — коефіцієнт збільшення основної розцінки, взятої за шкалою.

Відрядно-прогресивна система оплати праці в більшій мірі, ніж пряма відрядна, стимулює збільшення вироблення продукції в порівнянні з досягнутим рівнем і застосовується в основному на «вузьких» ділянках виробництва.

Непряма відрядна система оплати праці застосовується для робітників технологічних процесів, які займаються обслуговуванням. Її найчастіше застосовують при організації оплати праці робітників, зайнятих обслуговуванням робітників-відрядників, які зайняті виготовленням продукції. При цій системі заробіток робітника знаходиться в прямій залежності від вироблення тих робітників, яких він безпосередньо обслуговує.

Оплата праці робітників при непрямій відрядній системі ($ЗП_{нв}$) може розраховуватися за формулою

$$ЗП_{нв} = P_{нв} \times Q_{ф}, \quad (9.8)$$

де $P_{нв}$ — непряма відрядна розцінка, грн.;

$Q_{ф}$ — фактичне виконання завдання в робочих об'єктах обслуговування.

По непрякій відрядній системі доцільно оплачувати працю тільки тих робітників, яка значно впливають на рівень вироблення продукції робітниками-відрядниками.

Сутність акордної системи оплати праці полягає в тому, що вона встановлює не за кожну зроблену операцію окремо, а за весь обсяг майбутньої роботи. Суму акордного заробітку розраховують на основі діючих норм часу (виробітку) і розцінок, а у випадках їхньої відсутності — виходячи з норм на аналогічні роботи. Загальну суму оплати за акордним підрядом встановлюють на основі складання калькуляцій, в якій вказується перелік всіх робіт (операцій), розцінка на кожну операцію і загальну вартість виконання всього обсягу акордного завдання, що визначається шляхом підсумовування вартості кожного виду робіт.

Преміювання при акордній системі оплати праці повинне здійснюватися за скорочення термінів виконання завдання при якісному виконанні робіт. Акордну систему оплати праці застосовують в основному в будівництві і сільському господарстві.

Відрядна форма оплати праці застосовується на тих роботах, де працю можна нормувати, з достатньою точністю визначити норми часу і виробітку.

Обов'язковими складовими будь-якої преміальної системи мають бути: показники та умови преміювання; розміри премій; джерела виплати премій; категорії персоналу, які підлягають преміюванню; періодичність преміювання; порядок виплати премій.

Забезпечити вплив на поведінку персоналу через матеріальні стимули найдоцільніше і в найприйнятнішому напрямі можливо за умови дотримання певних вимог до розробки системи преміювання.

Умови і показники преміювання доцільно поділяти на основні і додаткові. Основними вважаються показники і умови, досягнення яких має вирішальне значення для розв'язання проблем, що стоять перед колективом або окремим працівником. Додаткові показники і умови преміювання мають стимулювати інші, менш значущі, аспекти трудової діяльності.

Необхідно надзвичайно відповідально і зважено підходити до вибору конкретних показників і умов преміювання. Головна вимога полягає у тому, щоб показники і умови преміювання, по-перше, відповідали завданням, що стоять перед колективом та конкретним виконавцем, а, по-друге, — вони мають реально залежати від трудових зусиль певного колективу або працівника.

Серед показників виділимо наступні: показник прибутку; приріст обсягів виробництва товарної та реалізованої продукції у поточному періоді в порівнянні з попередніми періодами роботи підприємства; частка продукції підприємства в загальному обсязі ринку однотипної продукції.

До показників іншої групи слід віднести наступні: показники платоспроможності та фінансової стійкості підприємства показники конкурентоспроможності продукції підприємства; показники ефективності використання акціонерного капіталу підприємства. За оптимальну вважається кількість показників і умов преміювання на рівні 2-3, за максимально допустиму — 4.

Принципово важливо, щоб показники і умови преміювання, які закладаються в преміальну систему, не суперечили один одному, а отже, щоб мотивуючий вплив одних на поліпшення окремих результатів діяльності не спричинив погіршення інших.

Для того щоб показники і умови преміювання справляли стимулюючий вплив на поведінку персоналу підрозділу (окремих виконавців) і відповідали завданням їх діяльності, необхідно визначити базу, їх вихідну величину та передбачити «технологію» визначення фактичного рівня показників і умов, що дають підставу для сплати винагороди.

Необхідно передбачити обґрунтування розмірів премії, що є важливими складовими побудови преміальної системи.

Обґрунтовуючи розміри премії, слід мати на увазі, що система преміювання не виконує стимулюючого призначення, якщо премії надто низькі (менше 10 % тарифної ставки або посадового окладу).

До переліку працівників, яких належить преміювати за певні показники, слід включати тільки тих із них, які можуть своїми зусиллями безпосередньо

вплинути на підтримання вже досягнених (високих, прийнятих) чи подальше поліпшення вихідних рівнів показників преміювання.

Під час проектування такої складової преміальної системи, як періодичність преміювання (за місячні, квартальні, річні результати чи одноразово), слід враховувати особливості організації виробництва і праці, характер показників преміювання, наявність відповідного обліку результатів діяльності за конкретний період.

Премія не повинна нараховуватися за результати і діяльність працівника, що є обов'язковими і оплачується в межах постійної (тарифної) частини заробітної плати.

Преміальне положення розробляється власником або вповноваженим ним органом, погоджується з профспілковим комітетом і включається до колективного договору як додаток.

Контрольні питання:

1. Розкрийте сутність поняття «мотивація».
2. Назвіть та охарактеризуйте змістовні теорії мотивації.
3. Назвіть та охарактеризуйте процесуальні теорії мотивації.
4. Розкрийте сутність матеріальної мотивації.
5. Розкрийте сутність нематеріальної мотивації.
6. Назвіть основні підходи до вибору мотиваційної стратегії.
7. У чому полягає сутність партисипативного управління?
8. Дайте сучасне розгорнуте визначення сутності заробітної плати.
9. Назвіть і охарактеризуйте основні елементи тарифної системи.
10. Дайте характеристику найбільш поширених різновидів простих і складних систем оплати праці.
11. Висвітліть та охарактеризуйте вимоги до преміювання.

Список літератури

1. Конституція України, — К.: Преса України, 1997. — 80 с.
2. Кодекс законів про працю України // Закони про працю. - К.;1997. - С. 3-83.
3. Закон України «Про відпустки» від 15.11.1996 № 504/96.
4. Закон України «Про колективні договори і угоди» від 01.07.1993 № 3356.
5. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 № 108/95.
6. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» від 03.03.1998 № 137/98.
7. Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 № 2696- XXII.
8. Базаров Т.П. Управление персоналом. — М.: «ЮНИТИ», 2002. — 560с.
9. Балабанова Л.В. Сардак О.В. Управління персоналом // Навч. посібник К.: ВД «Професіонал», 2006. — 512с.
10. Беяцкий Н.П. Управление персоналом. - М.: «Перспектива», 2002. -349с.
11. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персоналу // Навч. посібник – Х.: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2004. — 276 с.
12. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. Менеджмент персоналу // Навч. посібник, вид. 2-ге, без змін — К.: КНЕУ, 2006. — 398 с.
13. Егоршин А.П. Управление персоналом // 2-е издание — Н. Новгород: НИМБ, 1999. — 624 с.
14. Колот А.М. Мотивація, стимулювання та оцінка персоналу. — К.: КНЕУ, 1998. — 224 с.
15. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом К.: Кондор, 2003. — 296 с.
16. Лукичева Л.И. Управление организацией // М.: ОМЕГА-Л, 2004. — 354 с.
17. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу // Навч. посібник — 2-ге вид., стер. — К.: Т-во “Знання”, КОО, 2006. — 311 с.
18. Стрекалова Н.Д., Копейкин Г.К. Управление персоналом // уч. пособие. СПб: Изд-во СПбГУП, 2004. — 156 с.

Навчальне видання

**Соловйов Олександр Васильович ,
Соловйова Ольга Євгенівна**

«УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

Для студентів 5 курсу заочної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст», напряму підготовки 0501 «Економіка і підприємництво», спеціальності 7.050107 «Економіка підприємства».

Відповідальний за випуск: *д. е. н. А. Є. Ачкасов*

Редактор: *З.І. Зайцева*

Комп'ютерне верстання: *Ю.П. Степась*

План 2009, поз. 208 Л

Підп. до друку 08.04.2010

Друк на ризографі.

Зам. №

Формат І 60х84 1 /16

Ум. друк. арк. 4,1

Тираж 50 пр.

Видавець і виготовлювач:

Харківська національна академія міського господарства,
вул. Революції, 12, Харків, 61002

Електронна адреса: rectorat@ksame.kharkov.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи: ДК №731 від 19.12.2001